



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PRO ROZVOJ ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ

THE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ZBYNĚK KOLÁČNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ LUŇÁČEK, Ph.D., MBA

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kolářný Zbyněk, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh pro rozvoj živnostenského podnikání

v anglickém jazyce:

The Proposal for the Development of Small Business

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRICH, R. a M. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALLYA, T. a P. MARINIČ. Základy strategického řízení a rozhodování: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem pro rozvoj živnostenského podnikání. V práci je analyzována současná situace podniku pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem práce je navrhnout změny a zvolit vhodnou strategii pro rozvoj živnosti. Tato diplomová práce bude sloužit majiteli podniku jako dokument pro uskutečnění navrhovaných změn.

ABSTRACT

This thesis deals with the proposal for the development of small business. The thesis analyzes the present situation of the company by analyzing of the internal and external surroundings. The aim is to suggest changes and choose the appropriate strategy for the development of small business. This thesis will serve as a document for implementation of the proposed changes to the business owner.

KLÍČOVÁ SLOVA

živnostenské podnikání, veletrhy a výstavy, truhlářství, SWOT analýza, transformace, společnost s ručením omezeným

KEY WORDS

small business, fairs and exhibitions, joinery, SWOT analysis, transformation, limited liability company

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOLÁČNÝ, Z. *Návrh pro rozvoj živnostenského podnikání*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2014

.....

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA, za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Vymezení problému práce.....	11
1.2 Cíle práce	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
2.1 Definice a formy podnikání.....	13
2.1.1 Právní formy podnikání.....	14
2.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná.....	15
2.2 Podnikatelský plán	17
2.2.1 Struktura podnikatelského plánu.....	18
2.2.2 Uživatelé podnikatelského plánu	21
2.3 Analýza vnějšího prostředí	22
2.3.1 Analýza SLEPT	22
2.3.2 Porterova analýza.....	23
2.4 Analýza vnitřního prostředí	25
2.4.1 SWOT analýza.....	26
2.5 Analýza rizik.....	27
2.5.1 Pojetí rizika.....	28
2.5.2 Klasifikace rizik	28
2.5.3 Stanovení rizik	29
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	33
3.1 Představení společnosti	33
3.2 Historie firmy.....	33
3.3 Portfolio služeb	34

3.3.1	Služby realizace krok po kroku	34
3.3.2	Základní typy expozic	35
3.4	Současná situace na trhu a cíle podniku	37
3.5	Analýza vnějšího prostředí	37
3.5.1	Porterova analýza	38
3.5.2	Analýza SLEPT	40
3.6	Analýza vnitřního prostředí	47
3.6.1	SWOT analýza	47
3.7	Analýza rizik	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY	62
4.1	Převod právní formy podniku na s.r.o.	62
4.2	Založení internetových stránek	65
4.3	Rozšíření portfolia služeb	68
4.4	Rozšíření výrobní haly	75
4.5	Vyřízení investičního úvěru	77
4.6	Časový harmonogram	79
4.7	Předpokládaný přínos návrhů	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM TABULEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Práce se bude zabývat analýzou a volbou vhodné strategie pro rozvoj malé firmy a její využití v praxi. Zvolené téma diplomové práce pro mě bylo jasnou volbou. Návrh pro rozvoj živnosti a jeho následné výstupy, které ukazují možné cesty budoucího rozvoje, jsem zpracovával na rodinný podnik Jaroslav Koláčný - Realizace výstavních expozic. Díky tomu jsem mohl v práci využít své poznatky a zkušenosti, které se týkají chodu podniku, a veškerých činností, jež podnik vykonává. Z toho důvodu byla pro mne práce motivací a pevně věřím, že i přínosným materiálem. Tato práce mi umožnila ještě hlouběji proniknout do problematiky současného vývoje daného odvětví s výstavnictvím, a potvrdilo se mi, že podnik může prosperovat pouze tehdy, pokud nabízí kvalitní služby a má zvládnuty všechny podnikové procesy.

Trh s realizacemi výstavních expozic je v současné době velmi složitou problematikou. V závislosti na přesycení trhu mnoha výstavářskými firmami, nárůstu vlivu zprostředkovatelských agentur a doznívající ekonomické krizi je nezbytné zjistit, co trh žádá a jaké jsou jeho vývojové trendy. V rámci těchto výstupů pak mohou být navrhovány jednotlivé kroky, které by podniku mohly pomoci.

Práce vychází ze tří základních pilířů. Teoretická část je zpracována na základě získaných poznatků studií, které jsou podloženy a rozvinuty literárními prameny a dalšími dostupnými zdroji. Následuje analytická část, která svým názvem napovídá, že se jedná o vypracování potřebných analýz, ze kterých vyplynou výstupy, ze kterých bude nutné vycházet a těchto výstupů se držet při samotných návrzích. Návrhová část je tedy vyústěním těchto analýz. Zpracovány budou jednotlivé návrhy změn, jejich náklady a časový harmonogram.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému práce

Tématem a hlavní problematikou diplomové práce je volba vhodné strategie a definování plánu pro rozvoj malé firmy.

Tento plán je vytvořen pro společnost zabývající se realizací výstavních expozic, jejímž majitelem je pan Jaroslav Koláčný. Jedná se o zavedenou společnost s mnohaletou historií, která realizuje výstavbu stánků v Čechách i v Evropě. Společnost realizuje stavby tzv. „na klíč“, což znamená, že provádí naprosto vše od nákresů až po samotnou stavbu. Ovšem situace, která panuje v poslední době na výstavářském trhu, je velmi nejistá. Panuje zde vysoká konkurence, společnosti se přetahují o zakázky, což většinou ústí v cenové války. Tyto války o zákazníka zpravidla vyhrávají velké společnosti s kvalitním zázemím, které si mohou dovolit realizace za nižší ceny. Menší společnosti mají finanční problémy a často končí krachem. Cílem realizovaného plánu pro pana Koláčného je stabilizovat pozici, popřípadě získat větší podíl na trhu s realizací expozic.

Dalším problémem je, že pan Koláčný stále podniká jako fyzická osoba na živnostenské oprávnění. Takto ručí neomezeně za závazky vzniklé podnikatelskou činností i veškerým majetkem v soukromém vlastnictví. V současnosti, kdy se právě malé a střední podniky ocitají stále častěji na hranici platební neschopnosti, je riziko ztráty soukromého majetku příliš vysoké.

Výstupem diplomové práce je volba vhodné strategie a plánu pro rozvoj daného podnikatelského subjektu včetně doporučení právní formy podnikání, která bude nejvhodnější pro splnění cílů podniku, kterým je zejména jeho stabilizace

Teoretická východiska práce jsou zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů a poznatků ze studia. Tato kapitola obsahuje definice pojmů podnikání a jeho právních forem, obsahuje také teoretické podklady pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Dále je v kapitole vymezen význam a rozdělení rizik působících na podnik a metody jejich hodnocení.

Druhá část diplomové práce se skládá z představení podniku a jeho historie. Dále je zde uvedeno portfolio služeb, které společnost zajišťuje a stručný popis situace na trhu.

V práci potom následuje analýza současné situace podniku, která je prováděna pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi základní modely používané pro výše zmíněné analýzy patří analýza SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Dále je v praktické části provedena klasifikace rizik. V této kapitole je tedy komplexně popsána současná situace podnikatele, ze které plynou návrhy pro řešení stávajících problémů.

Poslední částí práce je část návrhová, ve které jsou popsány konkrétní návrhy na zlepšení situace v podniku vzhledem k jeho současné situaci na trhu. Součástí návrhů je i projekce nákladů jednotlivých změn a časový harmonogram jejich přijetí. Nakonec je popsán očekávaný přínos jednotlivých změn pro analyzovaný podnik.

V diplomové práci je použito metody deskripce v případě sestavování literárních východisek práce. Dále je využito analýzy při hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, metoda analýzy je použita i při posuzování rizik podniku. Na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a analýzy rizik jsou vytvářeny návrhy pro rozvoj podniku pomocí metody dedukce. Pro formulace závěrů diplomové práce je použita syntéza.

1.2 Cíle práce

Globálním cílem práce je sestavit plán pro rozvoj živnostenského podnikání, jinak řečeno identifikovat možný prostor pro rozvoj podniku a navrhnout změny a opatření, které by daný rozvoj umožnily. Diplomová práce pojednává o zavedené firmě, která podniká v oboru realizací výstavních expozic.

Díličími cíli diplomové práce je nastudování a následné zpracování analýzy trhu, analýzy konkurence a analýzy rizik, podle kterých bude zpracován plán pro rozvoj podnikání. Dále je nutné vyčíslit náklady spojené s těmito změnami. Posledním dílčím cílem je zpracování časového harmonogramu realizace jednotlivých změn.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická východiska diplomové práce zahrnují definice podnikání a podnikatele. Dále pak právní formy podnikání a jejich rozdělení na podniky jednotlivce (OSVČ) a obchodní společnosti, které se dále dělí na kapitálové a osobní. Teoretická východiska také obsahují definici a rozdělení živností, jakožto nejčastější formu podnikání. Mezi další důležité prvky teoretické části se řadí podnikatelský plán jeho struktura a uživatelé a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jako nástroje pro analýzu vnějšího prostředí je použita Porterova analýza a analýza SLEPT, pro analýzu vnitřního prostředí je pak použita SWOT analýza. Součástí teoretické práce je i popis analýzy rizik.

2.1 Definice a formy podnikání

Podle § 420 zákona č 89/2012 Sb., Nového občanského zákoníku je podnikatel ten: *"Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

Podnikatelem je podle uvedeného zákona:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle jiného zákona.

Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem, nesmí být klamavá a zaměnitelná s jinou obchodní firmou.

Sídlo podnikatele se určí adresou zapsanou ve veřejném rejstříku. Nezapisuje-li se fyzická osoba jako podnikatel do veřejného rejstříku, je jeho sídlem místo, kde má hlavní obchodní závod, popřípadě kde má bydliště (zákon č 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník).

2.1.1 Právní formy podnikání

Mezi základní formy podnikání v České republice patří fyzická osoba (podnik jednotlivce nebo také OSVČ) a právnická osoba. Mezi právnické osoby spadá společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost a družstvo.

Společnost s ručením omezeným označována zkratkou s.r.o. nebo spol. s r.o. může být založena jak fyzickou, tak i právnickou osobou (postačuje u obou variant jedna osoba), základní kapitál může být i jen 1 Kč. Společnost ručí veškerým svým majetkem. Nově od letošního roku ručí jednatelé společnosti s ručením omezeným také za závazky celým svým majetkem, avšak jen pokud nesplní podmínku nazvanou „péče řádného hospodáře“. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jednatel či jednatelé.

Akciová společnost se označuje zkratkou a.s. a založena může být jedním zakladatelem, který musí být právnická osoba, nebo více zakladateli. Základní kapitál akciové společnosti je minimálně 20 milionů Kč při veřejné nabídce akcií a 2 miliony Kč bez veřejné nabídky akcií. Společnost ručí celým svým majetkem a akcionáři neručí za závazky společnosti.

Veřejná obchodní společnost, zkráceně v.o.s. může být založena minimálně dvěma osobami. Základní kapitál není stanoven a zakládající osoby ručí celým svým majetkem společně a nerozdílně.

Komanditní společnost, označována zkratkou k.s., zakládá dva a více společníků. Základní kapitál vkládá komanditista v minimální výši 5000 Kč. Komanditisté ručí do výše vkladu, komplementář ručí celým svým majetkem. Společnost vedou komplementáři.

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Družstvo zakládá minimálně 5 fyzických osob nebo dvě právnické osoby. Základní jmění družstva tvoří vklady členů, zákonem je stanovena jeho minimální výše 50 000 Kč. Družstvo ručí celým svým majetkem, členové neručí za závazky družstva. Obchodní jméno musí obsahovat označení „družstvo“. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise (Ipodnikatel, 2014).

2.1.2 Osoba samostatně výdělečně činná

Za osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ) se podle zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, považuje osoba, která ukončila povinnou školní docházku a dosáhla věku aspoň 15 let, a která vykonává samostatnou výdělečnou činnost, nebo spolupracuje při výkonu samostatné výdělečné činnosti, pokud podle zákona o daních z příjmů lze na ni rozdělovat příjmy dosažené výkonem této činnosti a výdaje vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení. Za samostatnou výdělečnou činnost vykonávanou na území České republiky se považuje i samostatná výdělečná činnost prováděná mimo území České republiky, jestliže je vykonávána na základě oprávnění k výkonu takové činnosti vyplývajícího z právních předpisů České republiky.

Výkonem samostatné výdělečné činnosti se rozumí:

- podnikání v zemědělství,
- provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona,
- činnost společníka veřejné obchodní společnosti nebo komplementáře komanditní společnosti vykonávaná pro tuto společnost,
- výkon umělecké nebo jiné tvůrčí činnosti na základě autorskoprávních vztahů,
- výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů, která není uvedena v předchozích bodech,
- výkon činnosti mandátáře konané na základě mandátní smlouvy uzavřené podle obchodního zákoníku,
- výkon jiných činností, vykonávaných vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení příjmu.

Za výkon jiné činnosti konané výdělečně na základě oprávnění podle zvláštních předpisů se vždy považuje činnost znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů kolektivních sporů, zprostředkovatelů kolektivních a hromadných smluv podle autorského zákona, rozhodce podle zvláštních právních předpisů a insolvenčního správce, popřípadě dalšího správce.

Samostatná výdělečná činnost se považuje za vedlejší samostatnou výdělečnou činnost, pokud OSVČ v kalendářním roce:

- vykonávala zaměstnání,

- měla nárok na výplatu invalidního důchodu nebo jí byl přiznán starobní důchod,
- měla nárok na rodičovský příspěvek nebo na peněžitou pomoc v mateřství nebo nemocenské z důvodu těhotenství a porodu nebo osobně pečovala o osobu mladší 10 let, která je závislá na pomoci jiné osoby ve stupni I –IV,
- vykonávala vojenskou službu v ozbrojených silách České republiky, pokud nejde o vojáky z povolání,
- byla nezaopatřeným dítětem (zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění).

Podniky jednotlivce mají obvykle formu živnosti. Tou se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku.

Živnost může provozovat fyzická, nebo právnická osoba. Aby se jednotlivec mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona (např. musí být starší 18 let, způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, odborně způsobilý živnost vykonávat atd.).

Z hlediska odborné způsobilosti rozděluje živnostenský zákon živnosti na ohlašovací a koncesované.

1. Živnosti ohlašovací

Tyto živnosti se provozují při splnění stanovených podmínek na základně ohlášení. Jedná se o:

- **živnosti řemeslné** - odborná způsobilost je zde získána vyučením v oboru a praxí, např. hodinářství, zednictví, uzenářství atd.
- **živnosti vázané** - odborná způsobilost je určena samostatně pro každou živnost, např. montáž a opravy tlakových zařízení, opravy a revize elektrických zařízení, oční optika atd.
- **živnosti volné** - zde odborná způsobilost není stanovena, např. výroba textilií, oděvů, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod, maloobchod, zahrádnictví atd.

2. Živnosti koncesované

Živnosti koncesované se vykonávají pouze na základě koncese neboli povolení, které uděluje živnostenský úřad. Je zde požadováno určité vzdělání či speciální kurzy. Zahrnujeme sem např. vývoj, opravy zbraní, taxislužba, pohřební služby atd. (Synek a kol., 2002).

2.2 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, související se založením nového podniku“ (Hisrich, Peters, 1996).

Podnikatelský plán nám umožňuje porovnat podnikatelské plány s realitou, a pokud se liší, identifikovat, kde se liší, v jaké míře a proč. Podnikatelský plán pomáhá plánovat výdaje, a tím získat lepší podmínky od dodavatelů či například leasingových společností. Pokud se podniku daří, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. Naopak pokud se podniku nedaří, podnikatelský plán upozorní, že je potřeba situaci neprodleně řešit, aby podnik dostal svým obchodním závazkům.

Jinými slovy, podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery, tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení života schopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj pro získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.

Plánovací proces sestává ze tří stupňů:

- porozumění, kde jsme,
- rozhodnutí, kam chceme jít,
- plánování, jak se tam dostaneme (Koráb a kol., 2007).

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.

Podnikatelský plán se může skládat z následujících základních částí:

Titulní strana

Titulní strana podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle na ni bývá uvedeno název a sídlo společnosti, jméno podnikatele (podnikatelů) a čísla telefonů, popis společnosti a povaha podnikání, částka potřebného financování a jeho struktura a z bezpečnostních důvodů prohlášení o důvěrnosti zprávy.

Titulní strana uvádí základní koncepci, kterou podnikatel hodlá rozvíjet. Investoři ji považují za důležitou, protože se z ní dovědí o výši částky potřebných investic, aniž by museli pročítat celý plán.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu, a to v rozsahu tří až čtyř stránek, jejichž úkolem je podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má vůbec cenu číst podnikatelský plán jako celek. Souhrn by měl proto stručným a přesvědčivým způsobem ozřejmit klíčové body plánu, tj. povahu podniku, rozsah potřebného financování a tržní potenciál.

Analýza odvětví

Potenciální investor, který hodnotí podnikatelský záměr podle celé řady kritérií, potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel působit. Patří sem i pojednání o vyhlídkách odvětví, vývojových trendů a historických výsledků. Podnikatel by měl rovněž popsat proces vývoje nových produktů v daném odvětví. Důležitá je rovněž analýza konkurenčního prostředí, v jejímž rámci jsou uvedeni všichni významní konkurenti, včetně jejich silných a slabých stránek. Součástí analýzy je i segmentace trhu a předpověď budoucího vývoje odvětví.

Popis podniku

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis podniku, tak aby poskytl představu o jeho velikosti a záběru. Klíčovými prvky v této souvislosti jsou výrobky nebo služby, umístění a velikost podniku, personál, potřebné kancelářské vybavení a historie podniku.

Výrobní plán

Je-li podnik výrobního charakteru, potřebuje příslušný plán, který by popisoval celý výrobní proces. Jestliže má být tento výrobní proces zčásti nebo jako celek objednáván jinde, plán by měl obsahovat informace o tom, kdo jsou subdodavatelé, kde jsou umístěni, proč padl výběr na ně, informace o nákladech i o již uzavřených smlouvách. Pokud bude výrobu zcela nebo zčásti zajišťovat sám podnikatel, musí uvést popis závodu, strojů a zařízení, kterých bude pro tyto účely zapotřebí, specifikovat suroviny, jména a adresy dodavatelů, smluvní podmínky, výrobní náklady a jakékoli budoucí kapitálové potřeby. To vše je u podniků výrobního typu nutné k tomu, aby si potenciální investor mohl vyhodnotit uvedenou potřebu financování.

Pokud nepůjde o výrobní podnik, ale o maloobchodní prodejnu, nebo o poskytování služeb, bude se příslušná kapitola nazývat „obchodní plán“. V tomto případě musí obsáhnout nákup zboží, inventurní systém a potřebné skladovací prostory.

Marketingový plán

Marketingový plán je důležitou součástí podnikatelského záměru, neboť vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Potenciální investoři považují marketingový plán za nejdůležitější součást zajištění úspěchu nového podniku.

Organizační plán

Tato část podnikatelského plánu popisuje formu vlastnictví podniku, tj. zda jde o osobní vlastnictví, partnership nebo obchodní společnost. Organizační plán by měl začínat sestavením seznamu členů manažerského týmu, informacemi o jejich průpravě a úlohách, které mají v podniku.

Hodnocení rizik

Před každým podnikem vyvstávají určitá potenciální rizika existující v daném odvětvovém a konkurenčním prostředí. Je důležité, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil si účinnou strategii k jejich zvládnutí. Největší riziko pro nový podnik může vyplývat z reakce konkurentů, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického pokroku, na jehož základě se nabízený výrobek může stát zastaralým.

Pro podnikatele je žádoucí, aby měl k dispozici alternativní strategie pro případ, že se projeví některé z výše zmíněných rizik. Plány a strategie pro mimořádné situace potenciálnímu investorovi dokazují, že si je podnikatel vědom závažných rizik a je připraven jim v případě potřeby čelit.

Finanční plán

Finanční plán určuje objemy investic, které potřebuje nový podnik, a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný je podnikatelský plán jako celek. Finanční plán poskytuje podnikateli úplnou představu o tom, kdy a kolik prostředků společnost dostává, kam tyto prostředky jdou, kolik hotovosti zbývá i o plánované pozici firmy. Poskytuje krátkodobý podklad pro kontrolu rozpočtu a pomáhá zabránit vzniku nejběžnějšího problému podniků, a to nedostatku hotovosti. Finanční plán musí vysvětlit potenciálnímu investorovi, jak podnikatel hodlá dostát veškerým finančním závazkům při zachování likvidity, aby mohl nabídnout dobrou návratnost investic. Finanční plán se zabývá třemi oblastmi. První z nich sumarizuje předpovědi příslušných příjmů a výdajů. Druhá oblast pokrývá hotovostní toky. Poslední složkou je odhad bilance. Obecně platí, že finanční plán by měl obsahovat odhad finančních údajů alespoň na tři roky.

Příloha

Příloha k podnikatelskému plánu obvykle obsahuje veškeré informativní materiály, které není potřeba začlenit do vlastního textu. Příkladem takovéto dokumentace je korespondence od zákazníků, distributorů nebo subdodavatelů. Do přílohy by měli být zařazeny i všechny nájemní, subdodavatelské i jiné uzavřené smlouvy, jakož i ceníky dodavatelů a konkurentů (Hisrich, Peters, 1996).

2.2.2 Uživatelé podnikatelského plánu

Na podnikatelském plánu budou zainteresovány tři typy osob. Majitelé, kteří myslí hlavně na budoucnost podniku, manažeři, kteří řídí podnik a potenciální investoři, kteří hodlají vstoupit do podniku buď jako rizikovní investoři, nebo jako bankéři, kteří úvěrují podnik. Uvedené hlavní skupiny osob chápeme jako ty, které mají z podnikatelských plánů největší potenciální užitek, nemusí je nutně připravovat.

Majitelé

Majitelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků (strategické plány). To však nic nemění na skutečnosti, že je budou též používat pro řízení růstu podniku, plánování změn apod.

Hlavní význam podnikatelských plánů pro majitele spočívá především při:

- naplánování zahájení podnikání,
- naplánování a řízení růstu podniku,
- definování a naplňování strategie podniku,
- naplánování a řízení změn v podniku,
- efektivní kalkulaci peněz pro různé případy užití.

Manažeři

Manažeři jsou v podnicích zapojeni do přípravy podnikatelských plánů a také jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Dá se říci, že podnikatelské plány mohou být hlavním plánovacím nástrojem v rukách manažerů.

Hlavním přínosem podnikatelského plánu pro manažery je především to, že jim pomáhá při odstraňování neznámého a při snižování podnikatelského rizika, vytvoření týmu, a získávání peněz.

Investoři

Jak banky, tak ostatní investoři mají zájem na tom, aby získali svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem. Nicméně s výjimkou tohoto bodu se jejich další cíle značně liší. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak úroky. Toto hledisko ostatní investory moc nezajímá. Investorům

se jejich investice vrátí zpět teprve v momentě prodeje, tedy často v horizontu mnoha let.

Přínosem podnikatelského plánu pro investory je to, že jim pomáhá při ohodnocení rizika investice a ocenění kvality managementu (Koráb a kol., 2007).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje síly, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, avšak s různou intenzitou a mírou dopadu. Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické aj. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Mikroprostředí, nebo také mikrookolí je odvětví, ve kterém firma podniká a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude v práci zpracována Porterova analýza a analýza SLEPT (Jakubíková, 2008).

2.3.1 Analýza SLEPT

Smyslem analýzy vnějšího prostředí firmy obecně je identifikovat ty vnější vlivy, které mohou ovlivňovat rozhodování o formulované strategii. Z přirozené podstaty této analýzy vyplývá, že na jejím výstupu jsou především generovány potenciální hrozby a příležitosti. Analýza bývá většinou označována akronymem SLEPT podle počátečních písmen oblastí, které by měla zahrnout:

- social (sociální),
- legal (právní),
- economical (ekonomickou),
- political (politickou),
- technological (technologickou) (Keřkovský, 2009).

V následující tabulce jsou uvedeny příklady faktorů, které by měli společnosti sledovat v rámci analýzy SLEPT.,

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy

Sociální	Politické, právní	Ekonomické	Technologické
<ul style="list-style-type: none"> - rozdělení příjmů, - demografické faktory, - pracovní mobilita, - změna životního stylu, - postoje k práci - postoje k volnému času, - vzdělání, - móda, záliby, koníčky, - regionální rozdíly. 	<ul style="list-style-type: none"> - legislativa regulující podnikání, - legislativa určující zdanění, - předpisy pro mezinárodní obchod, - ochrana spotřebitelů, - pracovní právo, - vládní rozhodnutí, nařízení, - předpisy EU. 	<ul style="list-style-type: none"> - HDP - monetární politika, - vládní výdaje, - politika proti nezaměstnanosti, - zdanění, - měnové kurzy, - inflace. 	<ul style="list-style-type: none"> - vládní výdaje na výzkum, - míra technologického opotřebení, - spotřeba energie, - náklady na energii, - internet, - satelitní komunikace.

(Zdroj: Zpracováno dle Sedláčková, 2006)

2.3.2 Porterova analýza

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu s jeho prostředím. Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým prostředím pro podnik je to prostředí, ve kterém soutěží. Struktura odvětví má značný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu. Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Úroveň konkurence v odvětví dle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

2.3.2.1 Vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, kdy výrobci vedeni snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě.

2.3.2.2 Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb.

2.3.2.3 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

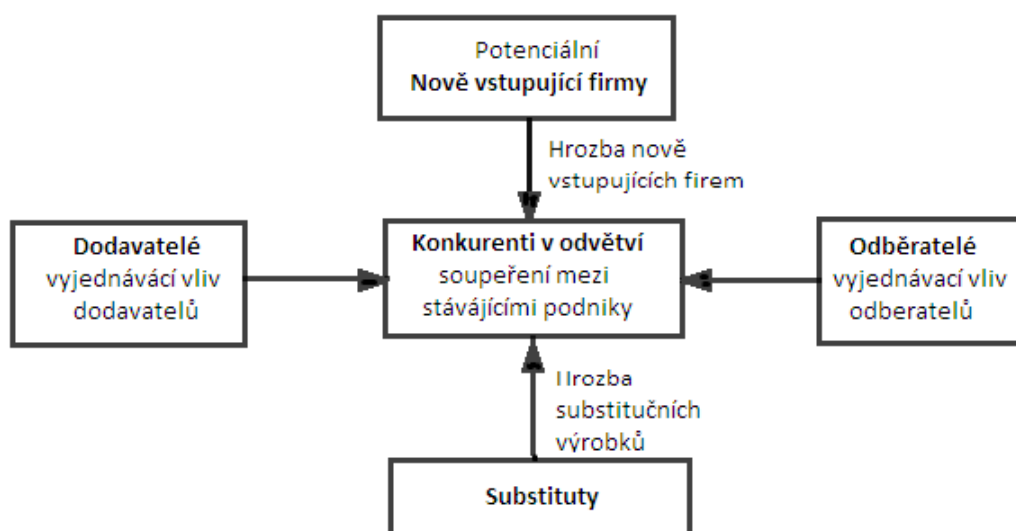
Vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí a je považována za nejsilnější z konkurenčních sil. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd.

2.3.2.4 Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Podle Portera existuje šest až sedm hlavních zdrojů překážek vstupu. Jsou to úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost vstupu, distribuční kanály, vládní regulace, přechodové náklady (náklady na přechod od jednoho dodavatele k druhému).

2.3.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví (Porter, 1994).



Obrázek 1: Porterova analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1994)

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): kvalita managementu a jeho zaměstnanců, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vtahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy, které provádí vedení firmy nebo externí experti. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy (Jakubíková, 2008).

2.4.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW (silných a slabých stránek), která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní.

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhodu jak zákazníkům, tak firma	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přivést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 2: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008)

2.5 Analýza rizik

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Výzkum a vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze a akvizice, velké investiční projekty aj. mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchýlovat od výsledků plánovaných.

Výsledky pochopitelně závisí na tom, jak kvalitní byla příprava těchto aktivit, resp. investičních projektů, a jak kvalitně proběhla jejich realizace. Je zřejmé, že kvalita přípravy ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost projektů zásadním způsobem, neboť nedostatky v přípravě vedoucí k volbě nevhodné varianty nelze obvykle odstranit, ale pouze zmírnit v průběhu jejich realizace. Současně ovšem nízká kvalita realizace může výrazně ohrozit úspěšnost projektu, a tím jeho budoucí výsledky.

Ani velice kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika a nejistoty nezaručují dosažení nejlepších či očekávaných výsledků. Riziko a nejistota představují třetí klíčový faktor ovlivňující budoucí výsledky projektu.

Z hlediska rizika a nejistoty je podstatné, že tyto faktory je třeba zvažovat a integrovat do přípravy projektů, jejich hodnocení a rozhodování o přijetí či zamítnutí. Kvalitní příprava projektů, jejich hodnocení a výběr proto vyžadují:

- identifikovat faktory rizika a nejistoty, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost projektů a posoudit jejich význam,
- stanovit a zhodnotit dopady těchto faktorů na budoucí výsledky projektu, určit velikost rizika a posoudit jeho přijatelnost či nepřijatelnost,
- zvažovat možná opatření na zmenšení rizika z hlediska nákladů i rozsahu tohoto snížení.

Identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení tvoří náplň analýzy rizika. Význam analýzy v současném období globalizace, dynamických změn podnikatelského okolí a zvyšujícího se výskytu rizik nelze popřít a její opomíjení je nepřijatelné. Kvalitní analýza rizika jednak zamezuje přijímání projektů či realizaci podnikatelských aktivit s nepřijatelným rizikem, jejichž neúspěch by mohl výrazně ovlivnit finanční stabilitu podniku či samotnou jeho existenci, a jednak zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti těchto projektů či aktivit, a tím zlepšení hospodářských výsledků z dlouhodobého hlediska (Hnilica, Fotr, 2009).

2.5.1 Pojetí rizika

Chápání rizika prošlo určitým historickým vývojem, ve kterém převažovalo chápání rizika jako určitého nebezpečí – v tomto smyslu mluvíme i dnes o riziku onemocnění, havárie výrobního zařízení aj., tzn. zaměřujeme se na negativní stránku rizika. Z tohoto hlediska se riziko chápe jako:

- možnost výskytu ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání dosažení cílů,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů.

2.5.2 Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby členění rizika patří:

- **podnikatelské a čisté** – podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku, kdežto čisté riziko má pouze stránku negativní,
- **systematické a nesystematické** - systematické riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje všechny hospodářské jednotky podnikatelské činnosti, zdrojem jsou změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství, změny trhu aj., zdrojem nesystematického (jedinečného) rizika může být odchod klíčových pracovníků, selhání subdodavatele, vstup nového konkurenta aj.,
- **vnitřní a vnější** – vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř firmy, vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká
- **ovlivnitelné a neovlivnitelné** – jako ovlivnitelné chápeme riziko, které lze eliminovat či oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny, a to eliminací nebo snížením pravděpodobnosti vzniku nepříznivých situací,
- **primární a sekundární** – sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika.

Podle věcné náplně můžeme rizika členit na:

- **technicko-technologická** – spojená s aplikací výsledků vědecko-technického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií,

- **výrobní** – mají často charakter omezenosti nebo nedostatku zdrojů různé povahy, jež mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky,
- **ekonomická** – zahrnují především nákladová rizika vyvolána růstem cen surovin, materiálů, energií, služeb atd.,
- **tržní** – spojená s neúspěšností výrobků nebo služeb na domácím i zahraničních trzích, které mají převážně podobu prodejních a cenových rizik,
- **finanční** – schopnost dostát svým závazkům (likvidní riziko), riziko změn úrokových sazeb,
- **kreditní** – vztahuje se k nebezpečí platební neschopnosti (neuhrazené faktury),
- **legislativní** – vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády (změna daňových zákonů, antimonopolních zákonů, změna celní politiky aj.),
- **politická** – zahrnují stávky, národnostní nepokoje, války aj.,
- **environmentální** – náklady na odstranění škod na životním prostředí,
- **spojená s lidským činitelem** – riziko ztráty klíčových pracovníků, podvodné jednání zaměstnanců, stávky, sabotáže aj.,
- **informační** – nedostatečná ochrana firemních informačních systémů může být zneužita interními i externími subjekty,
- **zásahy vyšší moci** – nebezpečí živelných pohrom, riziko teroristických útoků aj. (Fotr, Souček, 2005).

2.5.3 Stanovení rizik

V diplomové práci bude použita Kvalitativní analýza a semikvalitativní analýza rizik. Princip je takový, že v projektu je proveden výčet hlavních rizikových faktorů projektu společně s hodnocením pravděpodobnosti jejich výskytu a důsledků, která s sebou mohou nést. Hodnocení pravděpodobnosti a důsledků je kvalitativní povahy ve formě určitých tvrzení, jako například „velmi pravděpodobné“ a „malé důsledky“. Pro stanovení pravděpodobností a důsledků rizikových faktorů se jako nejvhodnější nástroj ukazuje matice rizik projektu: jeden rozměr matice zachycuje pravděpodobnost nastoupení (výskytu) a rozměr druhý pak důsledky rizikového faktoru. Možná podoba je pro příklad v následujících tabulkách.

Tabulka 2: Jeden z možných kvalitativních popisů pravděpodobností

Označení	Deskriptor	Popis pravděpodobnosti výskytu rizikové faktoru
A	téměř jisté	očekává se, že objeví prakticky ve všech situacích
B	velmi pravděpodobné	očekává se, že objeví prakticky ve většině situacích
C	pravděpodobné	očekává se, že se občas objeví
D	spíše nepravděpodobné	očekává se, že by se někdy mohl objevit
E	téměř vyloučené	očekává se, že by se mohl objevit spíše výjimečně

(Zdroj: Hnilica, 2008)

Tabulka 3: Jeden z možných kvalitativních popisů důsledků

Označení	Deskriptor	Popis důsledků rizikové faktoru
1	nevýznamné	prakticky žádné výrazné finanční ztráty
2	malé	citelné, ale nikoliv významné finanční ztráty
3	střední	poměrně velké finanční ztráty
4	značné	značné finanční ztráty
5	kritické	obrovské finanční ztráty

(Zdroj: Hnilica, 2008)

Semikvalitativní analýza rizika se zobrazuje pomocí hodnotové matice, kde pravděpodobnosti a důsledky jsou kvantifikovány buď pouhým přiřazením určitých hodnot či za pomoci různých multiplikátorů. Podstatné ovšem je, že vzhledem k takto provedené kvantifikaci je možné následně rizika dle jejich významu různě třídit přiřazením určitého tzv. **skóre**.

Hodnotová matice semikvalitativní analýzy rizika přiřazuje důsledkům a pravděpodobnostem určité číselné hodnoty podle škálovací stupnice – v našem případě hodnoty 1 až 5 pro důsledky a hodnoty 0,5 až 0,0001 pro pravděpodobnosti. Je na místě připomenout, že se jedná pouze o určité fiktivní hodnoty, které pouze pomáhají při procesu stanovování významnosti rizikového faktoru. Vzájemným roznásobením hodnot pravděpodobnosti a důsledku získáváme celkové skóre rizikového faktoru. Multiplikační matice se liší pouze v tom ohledu, že více diferencuje mezi důsledky. Hodnotová matice přisuzuje každému většímu důsledku číslo o jednotku větší, zatímco multiplikační matice větším důsledkům vždy větší číselné přírůstky:

například mezi důsledky „značné“ a obrovské“ je desetinásobný rozdíl, zatímco mezi důsledky „střední“ a „značné“ pouze dvojnásobný.

Tabulka 4: Matice semikvalitativní analýzy rizika (hodnotová)

		Důsledky					
			1	2	3	4	5
Pravděpodobnost			<i>nevýznamné</i>	<i>malé</i>	<i>střední</i>	<i>značné</i>	<i>obrovské</i>
	0,5	<i>téměř jisté</i>	0,5	1	1,5	2	2,5
	0,1	<i>velmi pravděpodobné</i>	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
	0,01	<i>pravděpodobné</i>	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
	0,001	<i>spíše nepravděpodobné</i>	0,001	0,002	0,003	0,004	0,005
	0,0001	<i>téměř vyloučené</i>	0,0001	0,0002	0,0003	0,0004	0,0005

(Zdroj: Hnilica, 2008)

Tabulka 5: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační)

		Důsledky					
			Mp. 1	Mp. 2	Mp. 5	Mp. 10	Mp. 100
Pravděpodobnost			<i>nevýznamné</i>	<i>malé</i>	<i>střední</i>	<i>značné</i>	<i>obrovské</i>
	0,5	<i>téměř jisté</i>	0,5	1	2,5	5	50
	0,1	<i>velmi pravděpodobné</i>	0,1	0,2	0,5	1	10
	0,01	<i>pravděpodobné</i>	0,01	0,02	0,05	0,1	1
	0,001	<i>spíše nepravděpodobné</i>	0,001	0,002	0,005	0,01	0,1
	0,0001	<i>téměř vyloučené</i>	0,0001	0,0002	0,0005	0,001	0,01

(Zdroj: Hnilica, 2008)

Tabulka 6: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační) – s vyznačením

		Důsledky					
			Mp. 1	Mp. 2	Mp. 5	Mp. 10	Mp. 100
Pravděpodobnost			<i>nevýznamné</i>	<i>malé</i>	<i>střední</i>	<i>značné</i>	<i>obrovské</i>
	0,5	<i>téměř jisté</i>					
	0,1	<i>velmi pravděpodobné</i>					
	0,01	<i>pravděpodobné</i>					
	0,001	<i>spíše nepravděpodobné</i>					
	0,0001	<i>téměř vyloučené</i>					

(Zdroj: Hnilica, 2008)

Černě vyznačené je nepříjemné pásmo rizika a šedou barvou je vyznačeno přijatelné riziko: Bíle je také vyznačeno přijatelné riziko, ale toto riziko je nutné dále analyzovat, není-li skóre jednoznačné (Hnilica, 2008).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola analýza problému a současné situace se sestává z představení společnosti, její historie, portfolia produktů a služeb. Dalším bodem je stručný nástin situace na výstavářském trhu. Dále je v této kapitole provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita Porterova analýza a analýza SLEPT. Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí SWOT analýzy. Nakonec je provedena analýza rizik.

3.1 Představení společnosti

Firma Jaroslav Koláčný se zabývá kompletní realizací výstavních expozic po celé České republice, ale i v zahraničí, kde hraje prim zejména Německo.

V následující tabulce jsou přehledně napsány základní informace o analyzované firmě.

Tabulka 7: Základní informace o firmě

Název obchodní firmy	Jaroslav Koláčný
Sídlo	Nádražní 496, 66471 Veverská Bítýška
Provozovna	Areál ZD Chudčice, 66471
IČ	61690244
DIC	CZ5805112500
Právní forma podnikání	OSVČ
Předmět činnosti	Zprostředkování obchodu a služeb aj.
E-mail	jkexpo@seznam.cz
Telefon	+420 608 924 513
Podnik je plátcem DPH	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Historie firmy

Historie společnosti sahá až do doby těsně po revoluci, kdy pan Koláčný poprvé montoval stánky na brněnském výstavišti. V této době spolupracoval s dnes již neexistující společností CPS s.r.o. První živnostenský list spjatý právě s tímto podnikáním avšak obdržel až začátkem roku 1993. Na konci devadesátých let minulého

století založil s dalšími dvěma společníky společnost REVEX, spol. s r.o. Po několika letech úspěšné spolupráce však dochází k názorovému rozdělení majitelů společnosti a pan Koláčný svůj podíl ve společnosti prodává. Od roku 2002 opět začíná podnikat jako OSVČ na živnostenský list. Velký zlom v podnikání nastává v roce 2007, kdy od něj odchází celá pracovní skupina čítající 5 lidí. Tyto odchody se daří za necelý rok zacetit nově příchozími pracovníky. V této době také přechází z již už nevyhovujících prostor v místě bydliště do nově pronajatých prostor v areálu nedalekého zemědělského družstva o rozloze 1200 metrů čtverečných, ve kterých je dodnes. Další výraznou změnou je zařízení truhlářské dílny s veškerým vybavením, která je pro tuto práci nezbytná. Tato změna znamená zejména úsporu nákladů a času, protože si vše co je ze dřeva může vyrobit sám a nemusí výrobu zadávat externím firmám. V současnosti pracuje pro pana Koláčného cca. 10 pracovníků, tento počet se v případě většího počtu zakázek navyšuje o externí pracovníky a brigádníky.

3.3 Portfolio služeb

Hlavní náplň činnosti výstavářské společnosti je kompletní realizace veletržních expozic, která se skládá z mnoha dílčích kroků. Analyzovaná společnost staví veletržní expozice tzv. „na klíč“, tedy od prvotního grafického návrhu až po konečnou montáž. Společnost navrhuje expozici na míru zákazníka dle jeho předpokládaných cílů, představ a finančního rozpočtu.

3.3.1 Služby realizace krok po kroku

Realizace expozic tedy i služeb, které společnost nabízí, se skládá z následujících kroků:

- zpracování architektonického řešení výstavního stánku dle požadavků zákazníka,
- grafické zpracování výstavního stánku ve 2D nebo v prostorovém 3D zobrazení,
- vyřízení veškerých náležitostí s organizátorem výstavy,
- realizace schváleného řešení stánku z typového stavebnicového systému (Octanorm) nebo atypických, patrových či venkovních expozic,
- vybavení expozice mobiliářem, vybavení kuchyňky včetně spotřebičů,

- vybavení expozice audio-vizuální technikou,
- aranžérské práce,
- zpracování grafiky dle předloh a její nalepení na stánek, výlohu, poutač apod.

Mezi doplňkové služby patří:

- přeprava exponátů zákazníka,
- zajištění občerstvení na expozici,
- pojištění exponátů,
- zajištění fotografů, hostesek, tlumočnicků, sekretářek, uklízeček a jiného servisu na přání zákazníka,
- uskladnění částí stánků na další akce (pokud to lze).

Doplňkové služby jsou doplňkové jen v uvozovkách, zejména větší společnosti je berou jako samozřejmost. V globálu jsou však méně poptávané zejména z důvodu úspory nákladů. Na druhou stranu lze dodat cokoliv, záleží jen na fantazii a přáních zákazníka.

3.3.2 Základní typy expozic

Typy veletržních expozic, které společnost nabízí, se člení na několik různých druhů. Jedná se o systémové (typové), atypické, patrové a venkovní expozice. Samozřejmostí je prolínání a kombinace těchto přístupů.

3.3.2.1 Systémové expozice

Při stavbě se používá stavebnicový systém OCTANORM, který umožňuje realizaci jednoduchých, ale i složitějších expozic. Díky dobrému propracování tohoto systému a jeho vlastnostem, jako jsou jednoduchost, pevnost a variabilita je jeho použití všestranné. Uplatnění najde zejména u jednoduchých a cenově nenáročných staveb, ale i jako konstrukce pro stavbu atypických stánků. Systém octanorm je běžně rozšířený hliníkový systém, jehož základem jsou stojky s drážkami v osmi směrech, do kterých se pomocí zámků připevňují pažbiky různých délek. Výplň tvoří bílé MDF desky. Používá se nejčastěji v řadové výstavbě a při nižším finančním rozpočtu. Je zde možnost využití bílých ploch stěn a límců k umístění grafických prvků k prezentaci vystavující společnosti. Taktéž možnost zhotovení prosklených vitrín k umístění menších exponátů.

Tento systém nabízí velké množství dalších prvků, jako třeba sestavení barového pultu, shrnovací uzamykatelné dveře k oddělení zázemí, regály a mnohé další.

3.3.2.2 Atypické expozice

Umožňuje především kreativní využití prostoru expozice. Není omezena jednoduchostí systému a odvíjí se jen od přání a potřeb zákazníka a kreativních schopností architektů a realizátorů staveb. Celá stavba je zpracována tak, aby se co možná nejvíce oddělila od ostatních vystavovatelů a zapůsobila na návštěvníky svoji výjimečností. Je to nejpropracovanější typ expozice.

Uplatnění má zejména v rohových, ostrovních a poloostrovních expozicích, nikoliv v řadové výstavbě, kde by nevynikali atypické prvky staveb. Má nespočet možností doplnění atypickými prvky jako např. skleněné stěny, vyvýšená podsvětlená podia, atypické barové a informační pulty, zabudované plazmové televize ve stěnách, prosvětlené grafické plochy a poutače, plovoucí laminátové podlahy aj.

3.3.2.3 Patrové expozice

Patrové expozice zvyšují dominantnost společnosti nejen na výstavě, ale i na trhu. Tento typ řešení je méně častý, zato velmi originální. Poskytuje zvětšenou plochu expozice a umožňuje maximální využití plochy pro exponáty, které jsou zpravidla umístěny ve spodní části stánku. Patro potom slouží jako místo pro jednání či občerstvení. Díky své velikosti velmi snadno upoutá pozornost návštěvníků. Patrové expozice mohou být plně atypické nebo v kombinaci se systémovými stavebnicemi. Nejčastěji se používá systém MONTI.

3.3.2.4 Venkovní expozice

Při realizaci venkovních expozic je nutno počítat s nepříznivými povětrnostními podmínkami. Z tohoto důvodu je návrh této expozice koncipován, tak aby co největší část, zejména zázemí, byla zastřešena a nebyla tak narušena funkčnost stánku a komfort vystavovatele. Venkovní expozice je vhodná zejména pro vystavovatele, kteří mají exponáty velkých rozměrů, kupříkladu zemědělské stroje apod.

3.4 Současná situace na trhu a cíle podniku

V současné době je trh s výstavnictvím značně přesycen společnostmi, které realizují výstavby expozic. Vysoká konkurence tlačí ceny dolů až na neúnosnou mez. Mnoho společností tyto okolnosti nutí brát zakázky, i když jim v mnoha případech nepokryjí ani náklady. Což vede v konečném důsledku ke špatnému finančnímu stavu, který vyústí v krach slabších společností.

Velkou roli v tomto konkurenčním prostředí hrají zprostředkovatelské agentury, které právě nejvíce tlačí na nízké ceny, protože tím logicky plyne vyšší zisk pro ně. Tyto agentury veletržní stánky zpravidla nestaví, jen zprostředkovávají kontakty mezi společnostmi, které chtějí vystavovat a firmami, které je staví. A to vše za velmi vysoké provize. Funguje to tak, že agentury zároveň osloví několik výstavářských společností, kupříkladu i deset, a která nabídne nejnižší cenu, ta zakázku vyhrává. Nebo nastaví cenu dopředu tak nízko, že je stánek ochotno postavit jen málo společností s téměř nulovým ziskem.

Hlavním cílem podniku je pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zvýšit jeho konkurenceschopnost na trhu s realizacemi výstavních expozic. Dílčími cíli podniku jsou:

- nalézt stálého partnera z řad obchodníků,
- zajistit stabilní poptávku po produkci firmy,
- diversifikovat portfolio služeb, a tím snížit riziko možných ztrát,
- zajistit dlouhodobější spolupráci se zákazníky.

3.5 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je provedena na základě Porterovy analýzy neboli Porterova modelu pěti hybných sil, který je jedním z přístupů poznání míry konkurence v odvětví. Druhou metodou pro analýzu vnějšího prostředí je SLEPT analýza, která se skládá z pěti faktorů. Tyto faktory jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

3.5.1 Porterova analýza

Porterova analýza je zpracována pomocí základních pěti hybných sil, které jsou doplněny o šestou Groverovu sílu, kterou jsou komplementáře. Ty jsou chápány jako firmy závislé na naší firmě nebo naopak.

Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká. Na první pohled se může zdát, že odběratelé nemají moc šancí vyjednávat o cenách, jelikož se téměř vždy jedná o jednorázové akce, kde se nedají čerpat množstevní slevy a jiné výhody. Avšak opak je pravdou. Odběratelé velmi často, řekněme s železnou pravidelností, smlouvají o cenách zhotovení expozic. Nebojí se jít i do výhružek, že pokud neklesne cena, tak jednoduše za dodanou práci nezaplatí nebo zaplatí jen tolik, kolik uváží za vhodné. Jak už je psáno výše, za odběratele také velmi často vystupují zprostředkovatelské agentury (tzv. obchodníci), tito obchodníci pak stanovují ceny pro konečné realizátory systémem „Ber nebo nech být“. Tímto způsobem vždy najdou někoho, kdo bude mít zájem danou zakázku uskutečnit, protože zrovna bude mít volné kapacity.

Vliv dodavatelů

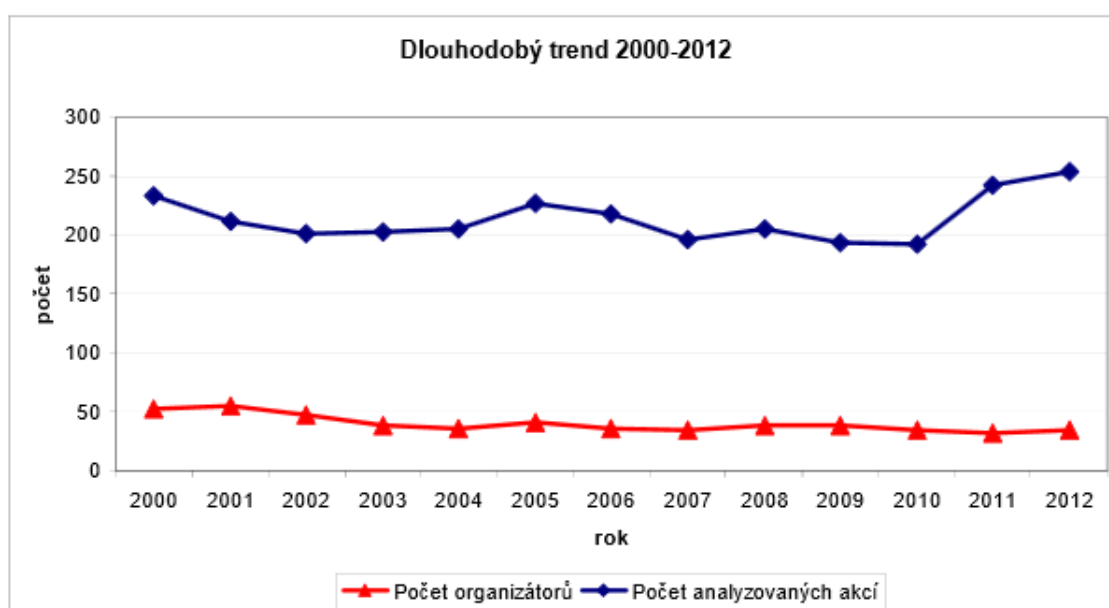
Dodavatelů výstavářských společností je obrovské množství. Jde vlastně o komplexní stavbu na klíč, která se mnohdy neliší od klasického domu nebo bytu. Dodavatelé jsou ze všech možných odvětví např. velkoobchody s nábytkářským materiálem, železářství, instalatérství, obchody s náradím, sklárny, květinářství, obchody s elektrem, reklamní společnosti, grafická studia, dopravci, cateringové společnosti a mnoho dalších. Všechna tato odvětví jsou silně konkurenční, tudíž jejich vyjednávací síla je velmi malá. Naopak spíše výstavářské společnosti mají výhody.

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V rámci zkoumání konkurenčního prostředí byla využita data z účetních závěrek největších konkurentů v tomto oboru. Odvětví realizací výstavních expozic je relativně málo koncentrované, avšak vysoce konkurenční. V oboru výstavnictví působí asi 50 společností, ze kterých necelých 20 má obrat vyšší jak 15 milionů Kč. Podnik pana Koláčného má pro srovnání obrat mezi sedmi až devíti miliony. Malá diferenciac

produkce a blízké substituty v rámci odvětví společně s vysokými náklady na opuštění odvětví (materiál pro stavbu stánku je těžko použitelný v jiném odvětví) naznačují, že intenzita konkurence v daném odvětví je významným faktorem.

Míra růstu trhu, vyjádřená počtem pořádaných veletržních titulů v České republice v posledních letech nám říká, že trh roste. Jak můžeme vidět na níže uvedeném grafu, mezi lety 2010 a 2012 vzrostl počet veletrhů ze 192 na 254, což je nárůst o 62 titulů. Pokud se na to podíváme v procentním vyjádření, tak jde o nárůst o plných 32 %. Tento trend růstu by mohl na trhu s veletrhy působit jako činitel, který snižuje konkurenční prostředí, protože větší počet výstav při stejném počtu realizátorů, znamená více práce a méně soutěžení o zakázky.



Graf 1: Počet veletržních akcí a jejich organizátorů od roku 2000

(Zdroj: Analýza českého výstavnického trhu, dostupné z: www.vcb.cz)

Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Bariéry vstupu do odvětví jsou relativně velké. Jedná se víceméně o služby, avšak je nutné, aby společnosti měli nějaký počáteční kapitál a hlavně materiál na stavby expozic. Právě tento materiál pro stavbu systémových expozic (např. Octanorm) není vůbec levný. Největší bariérou jsou však zkušenosti v oboru a know-how stávajících firem. Pro kvalitní zpracování veletržních stánků je nutné mít dlouholeté zkušenosti v tomto oboru, až poté je vhodné přemýšlet o založení společnosti.

Hrozba substitučních výrobků

Pro tento druh podnikání komplexní substituční výrobek neexistuje. Jediným substitutem by tak mohlo být pořádání vlastních podpůrných akcí, jako jsou bankety, kongresy nebo workshopy pro stávající či potenciální zákazníky. Avšak náklady a pořádání těchto firemních akcí by byly vysoké v porovnání s účastí na veletrhu a také by tímto uspořádáním odpadla možnost oslovení náhodného zákazníka, což je pro některé společnosti důležité.

Částečnými substituty jsou prakticky jakékoliv reklamy, které společnosti používají pro svoji prezentaci. Je to reklama v televizi, novinách, billboardech, internetu aj. Tyto reklamy však nikdy nenahradí osobní, tzv. „face to face“ kontakty společností s potenciálními zákazníky, které se uskutečňují na veletrzích.

Hrozba a příležitost komplementů

Za nevýznamnější komplementáře výstavních společností považují výstaviště, resp. organizátory a pořadatele výstavních akcí. Pokud by se nekonali veletržní a výstavní akce, neměla by realizace výstavních expozic žádný význam.

Příležitost komplementů, tedy pořadatelů výstav, se jeví ve stoupajícím počtu pořádaných veletržních akcí (viz. Graf 1: Počet veletržních akcí a jejich organizátorů od roku 2000), které za poslední dva roky vzrostly o 62 titulů na 254. Na tomto nárůstu se ve vyšší míře podílejí také nové akce, které využívají aktuálních témat a příležitostí na trhu.

Hrozba komplementů naopak plyne, paradoxně navzdory stoupajícímu počtu veletržních akcí, z poklesu počtu vystavovatelů, tzn. potenciálních zákazníků. Klesá také průměrná výstavní plocha na jednoho vystavovatele. Může to být jen dočasná vlna krize, která zasáhla celý průmysl v posledních letech v hospodářské recesi. Z těchto okolností lze odvodit defenzivní strategii vystavovatelů, kteří se nechtějí vzdát účasti na veletrhu, avšak z hlediska nákladů volí menší výstavní plochu. Tento fakt má sám o sobě velký dopad na společnost pana Koláčného, protože velikost realizovaného stánku se přímo promítá do tržeb a zisku a pro podnik znamená hrozbu.

3.5.2 Analýza SLEPT

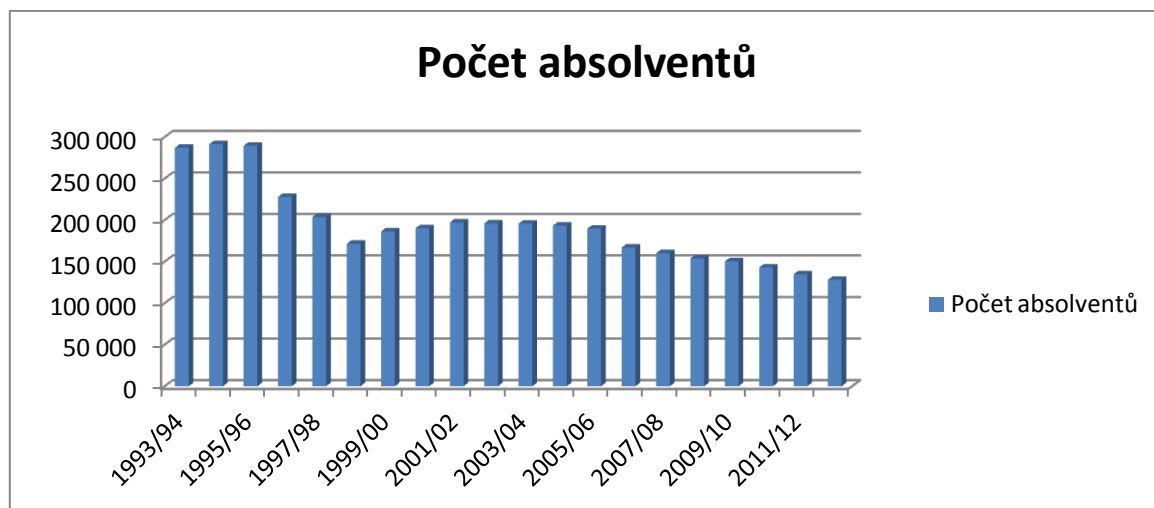
Analýza SLEPT popisuje vnější okolí, ve kterém se podnik pohybuje a provozuje podnikatelskou činnost. Toto okolí je zkoumáno z mnoha různých aspektů a člení se na

pět oblastí. V těchto oblastech dochází ke změnám, které mohou mít podstatný vliv na fungování podniku.

3.5.2.1 Sociální faktory

Mezi nejvýznamnější sociální faktory patří předpokládaný demografický vývoj obyvatelstva v ČR a počet absolventů středních škol s technickým zaměřením v posledních letech.

Počet absolventů středních odborných škol a učilišť má v posledních letech značně klesající tendenci, což může mít dopad na analyzovanou společnost v tom smyslu, že nebude mít na výběr dostatek kvalitních pracovníků zejména z oboru truhlářství, ale i jiných oborů, kde je potřeba určitá tělesná zručnost. V posledních letech je trendem studovat vysoké školy, což znamená úbytek kvalitních řemeslníků. Na níže uvedeném grafu je patrné, že počet absolventů středních odborných škol a učilišť je téměř třetinový, než byl před dvaceti lety.



Graf 2: Počet absolventů středních odborných učilišť za posledních 20 let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz)

3.5.2.2 Legislativní faktory

Z hlediska legislativních faktorů je významným aspektem Nový občanský zákoník (dále jen NOZ), který vešel v platnost 1. ledna letošního roku. Z tohoto zákoníku stojí zejména za zmínku část o obchodních korporacích, přesněji zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. NOZ nahrazuje obchodní zákoník z roku 1991, který byl

zrušen. Zákon o obchodních korporacích upravuje základní podmínky pro fungování obchodních korporací - od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnosti členů těchto orgánů, činnosti v rámci koncernů až po jejich zrušení. Tímto zákoníkem by se majitel řídil, pokud by chtěl zakládat obchodní společnost.

Mimo obecné legislativy se na zkoumaný podnik nevztahuje žádná speciální právní úprava, předmět činnosti spadá pod volné živnosti.

3.5.2.3 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory, které ovlivňují prostředí v České republice, patří vývoj HDP a jeho predikce do budoucna, míra nezaměstnanosti, výše mezd, vývoj inflace, vývoj národní měny zejména vůči Euro a mnohé další. Pro účely této práce je nutné vybrat především ty ukazatele, které přímo ovlivňují podnikání ve výstavnictví.

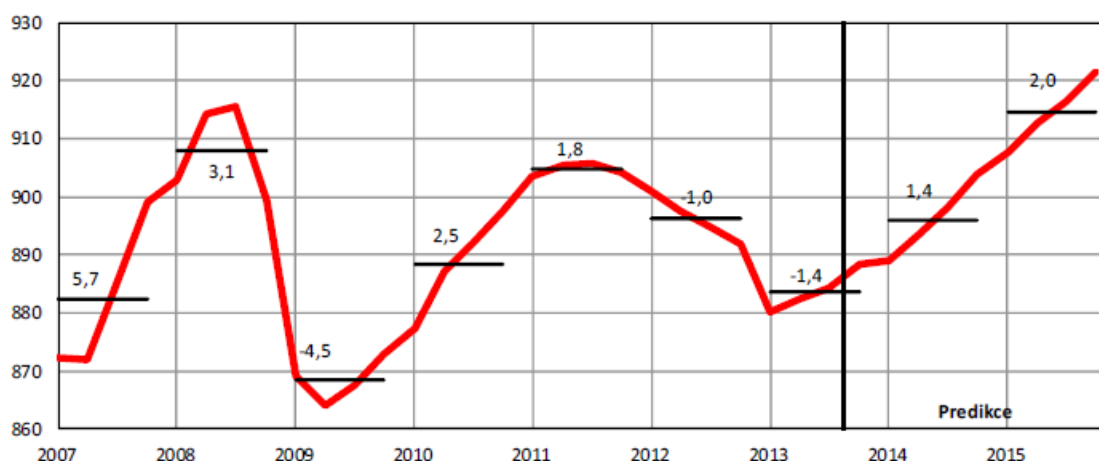
Vývoj HDP v ČR

Hrubý domácí produkt slouží jako základní ukazatel ekonomického růstu země. V níže uvedené tabulce je ukázán meziroční vývoj HDP v letech 2006 až 2012. Od roku 2006, kdy dosáhla česká ekonomika nejvyššího růstu za posledních deset let, meziroční přírůstky klesají. V roce 2009 je zaznamenán výrazný pokles, který byl způsobený celosvětovou hospodářskou krizí. Následovali dva roky mírného růstu, avšak v roce 2012 je opět zaznamenán pokles světových ekonomik, který trval skoro dva roky.

Tabulka 8: Vývoj HDP v ČR v letech 2006 až 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HDP (mld. Kč)	3352	3662	3848	3759	3790	3823	3845
reálný růst HDP (%)	7	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz



Graf 3: Hrubý domácí produkt (reálný), (zřetěžené objemy, mld. Kč s. c. roku 2005, sezónně očištěno, míra růstu v %)

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, dostupné z: www.mfcr.cz)

Po dvou letech, kdy HDP klesal, se v současné době blýská na lepší časy a česká ekonomika by mohla růst. Podle optimistické prognózy České národní banky by měl být meziroční růst HDP v roce 2014 ve výši 2,6 % a v roce 2015 ve výši 3,3 %. (cnb.cz, 2014)

Pro zjištění síly závislosti mezi vývojem HDP a výstavářským průmyslem byl použit výpočet pomocí Pearsonova korelačního koeficientu.

Pearsonův korelační koeficient, který se spočítá vzorcem:
$$r = \frac{s_{xy}}{\sqrt{s_x^2 s_y^2}},$$

kde s_x^2 a s_y^2 jsou výběrové rozptyly a s_{xy} je kovariance. Korelační koeficient nabývá hodnot -1 do +1, které značí perfektní lineární vztah. Znaménko korelačního koeficientu je kladné, když obě veličiny X a Y zároveň rostou nebo obě zároveň klesají, a záporné, když jedna z veličin roste, zatímco druhá klesá. (Euromise, 2014)

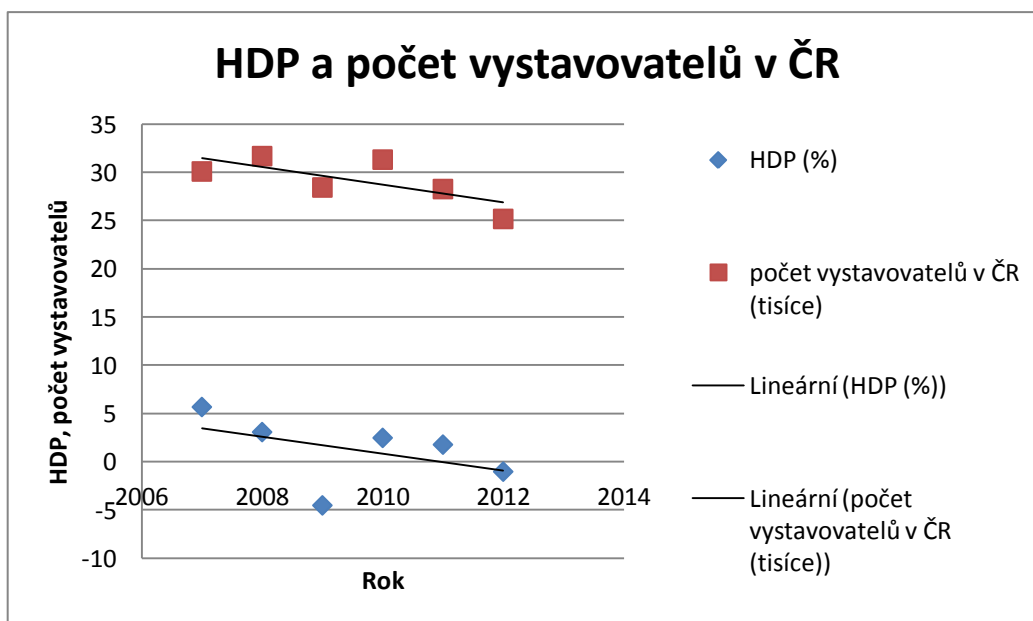
Pomocí zmíněného koeficientu byla sledována závislost mezi ročními přírůstky (poklesy) HDP, což je nezávislá proměnná a počtem vystavovatelů v České republice v jednotlivých letech (závislá proměnná). V níže uvedené tabulce jsou pro přehled uvedeny jednotlivé údaje z let 2007 až 2012.

Tabulka 9: Porovnání vývoje HDP a počtu vystavovatelů v ČR

rok	HDP (%)	počet vystavovatelů v ČR
2007	5,7	30 116
2008	3,1	31 707
2009	-4,5	28 458
2010	2,5	31 345
2011	1,8	28 293
2012	-1	25 198

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet Pearsonova korelačního koeficientu byl proveden pomocí funkce v tabulkovém programu MS excel. Výsledná korelace lineární závislosti mezi HDP a počtem vystavovatelů v ČR je **0,563**. Korelace je kladná a je vyšší než 0,5; což znamená, že je tu zřejmě lineární závislost. A právě kladná hodnota nám říká, že když HDP vzroste, vzroste i počet vystavovatelů a platí to i naopak, pokud HDP klesá, tak klesá i počet vystavovatelů v ČR. Pro lepší představu slouží níže vložený graf HDP a počtu vystavovatelů, ze kterého lze jasně vidět závislost, a to zejména poklesy způsobené krizemi v letech 2009 a 2012.



Graf 4: HDP a počet vystavovatelů a jejich lineární spojnice trendu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

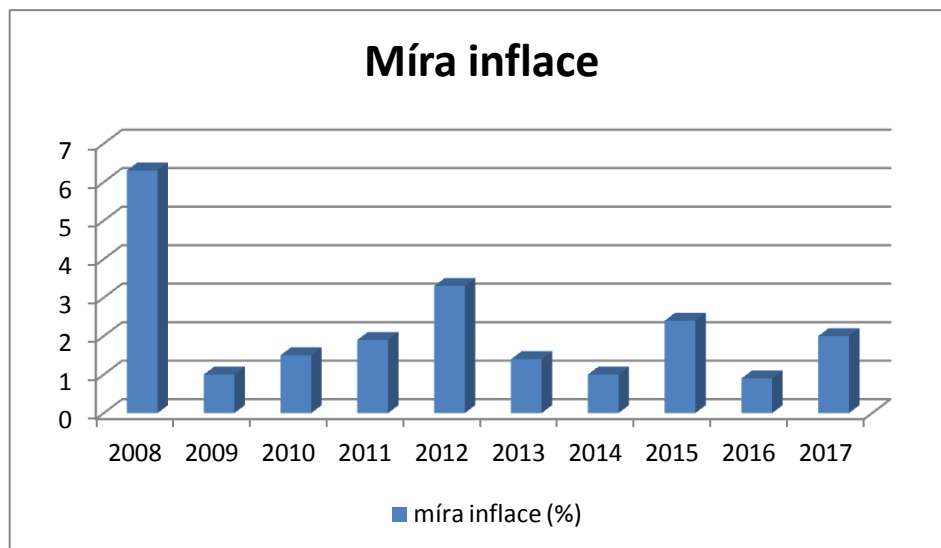
Růst HDP je pro obor výstavnictví velice důležitý. Jak nám ukázal výpočet Pearsonova korelačního koeficientu, HDP úzce souvisí s vývojem výstavářského průmyslu. V dobách ekonomické krize, kdy klesal český HDP, klesal i počet společností, které se prezentovali na výstavách. Pokud se vyplní makroekonomický výhled ministerstva financí a ČNB o růstu HDP v příštích letech, čeká výstavářský průmysl opětovný růst, který by mohl znamenat více potenciálních zakázek pro společnosti v tomto odvětví.

Vývoj inflace

Vysoká míra inflace může mít velký vliv jak na celou národní ekonomiku, tak i na potenciální dlouhodobou investici podniku.

Míra inflace se v České republice pohybuje v posledních letech v rozmezí 0-7 %, nicméně jsou zaznamenány velké meziroční výkyvy, jako například v roce 2008. Otázkou zůstává, jak si Česká národní banka poradí s očekávaným nárůstem inflace po úplném odeznění hospodářské krize. Vysoké inflační prostředí může být pro podniky hrozbou. Avšak, jak je vidět na níže uvedeném grafu, tato hrozba by neměla být aktuální, jelikož ministerstvo financí v předpovědi na následující čtyři roky počítá s růstem inflace ne vyšším jak dvě procenta.

Dlouhodobě vysoká míra inflace se také negativně odráží v hospodaření podniku. Ceny potřebního koše neustále stoupají, náklady na většinu položek se zvyšují, avšak cena, za kterou se realizují výstavní stánky, bývá často několik let stejná, a to jednoduše proto, aby si společnosti udrželi zákazníka a ten nepřešel ke konkurenci.



Graf 5: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2008 až 2017

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, dostupné z: www.mfcr.cz)

Vývoj měnového kurzu

Vývoj kurzu České koruny (zejména vůči Euro) je významným faktorem, se kterým se potýkají společnosti působící ve výstavnictví. Většina realizací totiž probíhá v zemích eurozóny, nebo pro společnosti, které v těchto zemích mají sídlo, a tudíž také vypořádávají své obchody ve měně Euro. Pro účely tohoto podnikání je výhodný vyšší směnný kurz vůči zahraničním měnám, jinak řečeno je dobré, když Česká koruna deprecie.



Graf 6: Vývoj kurzu CZK/EUR za posledních 5 let (Zdroj: Ekonomický server PATRIA dostupné z: www.patria.cz)

V posledních pěti letech do loňského listopadu nebyl vývoj kurzu CZK/EUR nijak zajímavý. Oscilloval mezi hodnotami 24-27 Korun za EURO bez větších výkyvů. Až právě 7. Listopadu minulého roku, kdy došlo k devalvaci České koruny Českou národní bankou, se kurz Koruny vůči EURO zvýšil během několika dnů o 2 Kč. Tato devalvace měla pozitivní dopad na dosud ještě nevypořádané obchody se zahraničními zákazníky, protože za stejně EURO dostal podnik více CZK.

3.5.2.4 Politické faktory

Nejvýznamnějším politickým faktorem poslední doby byl vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Tento vstup velmi výrazně přiblížil ČR západním státům jak z pohledu práva, tak zejména odbouráním překážek a sladěním vzájemného mezinárodního obchodu mezi státy EU, které umožňuje bezproblémové realizace v zahraničí bez zbytečného papírování a povolování. Politické prostředí se v České republice jeví jako relativně stabilní, nemění na tom nic ani fakt že se u moci pravidelně střídají pravicové a levicové strany.

3.5.2.5 Technologické faktory

Z technologického hlediska se v posledních letech v oboru výstavnictví neudáli žádné převratné změny či objevy. Většina společností staví stánky stále stejnými způsoby a ze stejných materiálů. Existují i nové konstrukční systémy realizací staveb, ale nemají natolik převratné vlastnosti, aby umožňovali nějakou konkurenční výhodu oproti standardním systémům. Faktorem, který ovlivňuje situaci společností na trhu, je jeho prezentace na webových stránkách. A v tomto směru by se měl zkoumaný podnik zlepšit, protože nemá žádnou webovou prezentaci.

3.6 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je zpracována pomocí SWOT analýzy, která čerpá z Porterovi analýzy konkurenčních sil a analýzy SLEPT.

3.6.1 SWOT analýza

Tato kapitola má za úkol vytvoření přehledné matice slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. K těm dojdeme po interní a externí analýze zkoumaného subjektu.

Tabulka 10: Matice SWOT analýzy

SWOT	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní (atributy organizace)	STRENGTHS – Silné stránky	WEAKNESSES – Slabé stránky
	S1- dlouhodobé zkušenosti S2- vlastní výrobní prostory S3- schopnost postavit cokoliv S4- spolupráce s jinými obory S5- dobré reference S6- vozový park	W1- právní forma podnikání W2- marketing W3- chybí obchodní značka W4- nekvalifikovaní pracovníci W5- zastaralý materiál W6- nepropracované smlouvy
Vnější (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES – Příležitosti	THREATS – Hrozby
	O1- předpokládaný růst trhu O2- webová prezentace O3- zahraniční zakázky O4- transformace na obchodní společnost O5- stavba typických stánků O6- rozšíření výrobních kapacit	T1- velká konkurence v odvětví T2- špatná platební morálka odběratelů T3- inflace T4- ekonomická krize T5- zmenšování průměrné velikosti stánků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

STRENGTHS – silné stránky

- Dlouhodobé zkušenosti v oboru

Pan Koláčný má více jak dvacetileté zkušenosti v oboru výstavnictví. Dá se říct, že byl u zrodu výstavnictví v České republice, tak jak jej známe i dnes. Za tuto dobu, co se pohybuje na veletrzích, získal velmi mnoho kontaktů a přátel jak mezi vystavovateli tak i realizátory staveb.

- Vlastní výrobní a skladovací prostory

Tyto prostory se nachází nedaleko bydliště v bývalém areálu zemědělského družstva. Shodou okolností se v areálu nachází další výstavářská společnost a také stolařská dílna. S těmito subjekty, pokud je třeba, pan Koláčný spolupracuje. Vlastní skladovací prostory a plně vybavená dílna snižují společnosti náklady, které plynou z nájmu nebo outsourcingové výroby.

- Schopnost společnosti postavit jakoukoliv expozici

To je asi nejsilnější stránka společnosti. Tato schopnost je dána zejména zkušenostmi, které pan Koláčný a jeho pracovníci nasbírali za roky v tomto odvětví. Za těchto více než dvacet let pan Koláčný postavil přes 1300 expozicí všech velikostí od malých stavebnicových až po obrovské atypické s rozlohou vyšší než tisíc metrů čtverečních, u kterých se doba stavby počítá na týdny.

WEAKNESS – slabé stránky

- Právní forma podnikání

Jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona ručí za své závazky pan Koláčný veškerým svým osobním majetkem. To sebou přináší velmi vysoké riziko. Navíc na obchodní společnosti, např. společnosti s ručením omezeným, je pohlíženo s větší důvěrou. Některé subjekty nejsou ochotny s fyzickými osobami vůbec spolupracovat.

- Marketing a obchodní značka

Tento problém úzce souvisí s právní formou podnikání a obchodním jménem. Těžko se vytváří marketing a obchodní značka na živnostenské podnikání. Navíc pan Koláčný nemá žádnou marketingovou koncepci, nemá ani webové stránky. Jedinou relevantní reklamou jsou tak pouze dobré reference od zákazníků.

- Nekvalifikovaní pracovníci

V oboru výstavnictví je velmi těžké najít nebo zaučit „kvalifikovaného“ pracovníka. V tomto kreativním odvětví podnikání jsou kvalitní pracovníci největší hodnotou pro společnost. Zaučení nového pracovníka trvá zpravidla více než rok. Je prakticky

nezbytné, aby pracovník ovládal více profesí navzájem. Ideální pracovník by měl být truhlář, elektrikář, malíř, musí být velmi manuálně zručný a umět improvizovat. Ti nejlepší pracovníci musí mít výraznou prostorovou orientaci, protože není vůbec jednoduché se orientovat v plánech, zejména při výrobě a následné montáži atypických prvků stánků.

- Zastaralý materiál

Zastarávání působí zejména na materiál, který je potřeba pro stavbu stavebnicových expozic. Jde zejména o hliníkové části stavebnice, které se za dobu svého fungování výrazně znečistily a poškrábaly. Také laminátové výplně (stěny stánků a pultů) jsou za léta používání značně poškrábané, zde však dochází k pravidelné obměně již nepoužitelných prvků.

- Nepropracované smlouvy

Jde zejména o to, že jsou špatně nastaveny předběžné smlouvy. Ve smlouvách je určitá kalkulace rozpočtu na jednotlivé stánky, avšak realita bývá dost často jiná. Velmi často má zákazník mnoho dodatečných požadavků, které nejsou zahrnuty v předběžné smlouvě. Náklady vzrůstají, avšak zákazník již není ochoten platit nic navíc. Další věcí je, že po skončení výstavy zákazník najednou reklamuje určité nedostatky, které při předávce nereklamoval. Tyto nedostatky jsou např. oprýskaná barva, pozměněné vybavení, šmouhy na stěnách apod., a za tyto reklamace pak zákazníci žádají slevy.

OPPORTUNITIES – příležitosti

- Předpokládaný růst trhu

Jak už je uvedeno v ekonomických faktorech analýzy SLEPT, předpokládá se v budoucích letech růst HDP, což vede k lepší ekonomické situaci společností, které se rozvíjí a investují. Společnosti investují do marketingu, tudíž i do veletržních prezentací. V hospodářském růstu vystavují nové společnosti, společnosti, které byli v krizi a nevystavovali, opět vystavují. Tradiční společnosti chtějí mít větší a honosnější stánky, chtějí být vidět. A za to utrácejí větší obnosy peněz.

- Webová prezentace

V každém oboru, stejně jako v tom výstavařském, je nutné mít nějakou reklamu, nějakou prezentaci sama sebe. Minimem jsou v tomto směru internetové stránky. Internetové stránky slouží k představení společnosti, jejího poslání. Prezentuje na nich své portfolio výrobků a služeb aj. Potenciální zákazníci se zde může seznámit s pracemi, které firma již provedla, může se i inspirovat např. ve fotogalerii.

Analyzovaná společnost webové stránky nemá, což jí velmi škodí. Zákazník, který by o firmě pana Koláčného byl jen uvažoval, s největší pravděpodobností sáhne po jiné, která má dostatečně propracované stránky, ze kterých si dokáže udělat základní obrázek o společnosti.

- Transformace na obchodní společnost

Konkrétně založení společnosti s ručením omezeným. Pan Koláčný podniká na živnost, toto podnikání je velmi rizikové zejména ručením celým svým majetkem. Díky novým právním úpravám, které vešly v platnost v lednu tohoto roku v Novém občanském zákoníku, je založení s.r.o. mnohem jednodušší. Navíc k založení nově není potřeba žádný kapitál, i když tuto výhodu ocení spíše nově vznikající společnosti. Společnost s ručením omezeným má výhodu zejména v tom, že za společnost může jednat více jednatelů. Společnost se smrtí či vážnou nemocí jednatele nezaniká, a je převoditelná na další generace, což u živnostenského podnikání není možné.

- Zahraniční zakázky

Zahraniční zakázky jsou samozřejmě pro společnost rentabilnější a ziskovější. Staví se pro větší a movitější společnosti, větší a dražší stánky. V posledních letech je však situace horší. Zakázky přidělují zahraniční obchodní agentury, které odčerpávají většinový zisk, který pak chybí menším společnostem jako je analyzovaná firma. Menší firmy nemají šanci konkurovat největším firmám a agenturám, jelikož nemají dostatečné zázemí, jak pracovní, tak kapitálové. Jednoduše se soutěží o stánky nezúčastňují, protože je to velmi nákladné. Cena grafického návrhu stánku se pohybuje v rozmezí jednoho až deseti tisíc, opět závisí na velikosti a propracovanosti, a to si menší společnosti zkrátka nemůžou dovolit, protože by zakázku s největší pravděpodobností stejně nezískali. Proto to funguje tak, že malé společnosti přebírají už

hotové plány a pouze staví. Východiskem z tohoto problému by bylo spojení s nějakým zahraničním (popř. tuzemským) obchodním partnerem, který by dodával zakázky pouze naší analyzované společnosti. Jenže toto řešení se zdá být nereálné, hlavně z pohledu zisku, o který by obchodník přišel.

- Stavba typických stánků

Společnost se zaměřuje především na stavbu atypických expozic, a to z jednoduchého důvodu, tyto stánky jsou zpravidla větší a přinášejí vyšší zisk. Společnost však disponuje zároveň relativně velkým množstvím materiálu na stavbu stavebnicových stánků, které tak leží po většinu roku ladem ve skladu bez využití.

Společnost by měla více využívat materiál pro stavbu typických stánků, například na nejbližším brněnském výstavišti. Je potřeba získat více zakázek od obchodníků z BVV. Hlavními důvody jsou, aby si materiál vydělal na svou obnovu a na nákladné čištění hliníkových komponent. Dalším důvodem je zaplnění prostojů mezi stavbami větších stánků v zahraničí, které často vznikají. Volné dny také vznikají v době konání výstav, průměrná délka výstav je okolo čtyř dnů, ale výjimkou nejsou ani týdenní akce.

THREATS – hrozby

- Velká konkurence v odvětví

Odvětví realizací výstavních expozic je vysoce konkurenční, tato konkurence tlačí ceny dolů tak, že některé zakázky dokážou s minimálním ziskem provést jen větší firmy.

- Špatná platební morálka odběratelů

Tato hrozba plyne z celkové situace v ekonomice. Všechny obchody jsou prováděny na faktury, doba splatností se prodlužuje a velmi často překračuje. Ekonomické krize, které proběhly, tomuto nešvaru vůbec nepomohly. Mnoho společností bylo a je ve špatné finanční situaci, a i přesto vystavují. Jediným účinným řešením je vyjednání vysokých záloh předem. Většinou je to 50 a víc procent.

- Ekonomická krize

Ekonomická krize je velká hrozba, malé společnosti krachují, velké omezují svoje výdaje. Omezení se vztahuje v první řadě na marketing a reklamu, kde výstavy zabírají velkou část rozpočtu. Vše vyústí v menší zájem společností o veletrhy.

- Vysoká inflace

Vysoká inflace je také velká hrozba, pokud ceny expozic zůstávají stále stejné nebo podobné, inflace odkrajuje zisky, kterých realizátoři dosahují. Naštěstí v naší ekonomice je vysoká inflace téměř vyloučena, paradoxně musela Česká národní banka minulý rok depreciovat Korunu kvůli hroící deflaci.

- Zmenšování průměrné velikosti stánků

Tato hrozba není až tak hrozba jako skutečnost. Je třeba konstatovat, že průměrné plochy se snižují. Při detailním zkoumání jednotlivých akcí lze vysledovat, že vystavovatelé volí ekonomicky efektivní způsob prezentace a výrazně omezují prostředky na výstavní expozice, čímž dochází ke snižování ploch.

Pro ilustraci v níže uvedené tabulce jsou zaznamenány průměrné plochy veletržních akcí v České republice, které se za posledních pět let výrazně snížily.

Tabulka 11: Průměrné plochy veletržních akcí v ČR v letech 2008-2012

Průměrné plochy akcí v letech 2008-2012 v m ²					
rok	2008	2009	2010	2011	2012
průměrná plocha	7 419	6 430	6 151	6 121	5 083

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle www.vcb.cz)

Toto snižování ploch je nejvíce patrné na nejvýznamnějším veletrhu pořádaném v České republice, kterým je Mezinárodní strojírenský veletrh (MSV), který se koná každý rok v Brně. V posledních třech letech se průměrná plocha na jednoho vystavovatele výrazně snížila na necelých 25 metrů čtverečných, což je obrovské snížení oproti roku 2010 kdy byla průměrná plocha více než 36 metrů.

Tabulka 12: Mezinárodní strojírenský veletrh Brno v číslech

Mezinárodní strojírenský veletrh Brno 2007-2013							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
výstavní plocha (m ²)	70 000	65 800	51 200	44 261	41 241	44 629	36 480
počet vystavovatelů	2100	2024	1507	1218	1592	1886	1482
průměrná plocha (m ²)	33,33	32,51	33,97	36,34	25,91	23,66	24,62

(Zdroj: Brněnské veletrhy a výstavy, dostupné z: www.bvv.cz)

3.7 Analýza rizik

Jakékoliv podnikání s sebou nese určitá rizika. Následující kapitola má za úkol tato rizika identifikovat, následně ohodnotit a tím minimalizovat jejich dopady.

Rizika spojená s pracovníky – R1

Lidský faktor hraje v každém podnikání zásadní roli. Riziko, že pracovník odvede svou práci nekvalitně, nepřesně nebo špatně je v oboru výstavnictví vysoké. Toto riziko plyne zejména z tlaku, který se na pracovníky vytváří, neboť jsou přesně stanoveny lhůty realizací a předávky nejdou odložit. Velmi často se pracuje dlouho do noci a lidé potom pod tíhou únavy dělají chyby. Dalšími faktory, které snižují kvalitu práce, jsou nedostatečná kvalifikace a odbornost pracovníka, zkušenosti a praxe. V závěru montáže musí mít pracovník mnohdy také velkou trpělivost, neboť některé požadavky vystavovatelů jsou velmi nestandardní a zajímavé.

Riziko, že provedená práce je nekvalitní, se promítá především v tržbách firmy, jelikož za tyto nedostatky požadují povětšinou zákazníci kompenzace ve formě slevy. Možným řešením je najít nějakého šikovného učně na střední škole a pomalu si ho vychovat a zaučit v oboru výstavnictví.

Obchodní riziko – nepropracovaný marketing – R2

Toto riziko plyne z nevědomosti a neznámosti firmy pana Koláčného v globálním kontextu. Říká se, že kdo není na internetu, jakoby neexistoval. S čímž se dá plně souhlasit. Kvalitní propracované webové stránky a kvalitní reklama jsou největšími lákadly potenciálních zákazníků. Analyzovaná společnost nemá žádnou marketingovou koncepci, ani webové stránky.

Rizika, která plynou ze špatného marketingu, se promítají zejména v ušlém počtu potenciálních zakázek. Zakázku společnost nemůže získat, protože o ní nikdo neví.

Minimálním východiskem je vytvoření internetového portálu s kompletní nabídkou služeb společnosti.

Riziko vysoké konkurence – R3

Riziko zvyšující se konkurence v odvětví je vysoké. Velké společnosti tlačí ceny realizací dolů, díky tomu mají menší firmy problémy vůbec zakázku najít, a se ziskem realizovat. Částečně lze toto riziko snižovat budováním obchodního jména a značky, protože se společnost musí odlišit od konkurence. Pomocť by tomu mohl přechod společnosti na společnost s ručením omezeným. Struktura trhu i velikost firmy tomu nahrávají.

Riziko omezené kapacity – R4

Riziko ve smyslu omezené kapacity vzniká nárazově a neočekávaně. Toto omezení se vztahuje zejména na výrobní prostory stolařské dílny, která je dimenzována pro cca 6 pracovníků. Při získání většího počtu zakázek, kde je potřeba výroba atypických částí, vzniká riziko odmítnutí lukrativních zakázek z důvodu nízké výrobní kapacity. Další problém nastává při časové tísní, kdy jedna formátovací pila na dílně nepokryje objem výroby, a ta se potom musí zadávat externím společností, čímž se snižuje zisk.

Řešením je rozšířit výrobní prostory o druhou dílnu s formátovací pilou.

Riziko platební neschopnosti – R5

Riziko platební neschopnosti je reálné. Všechny dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou zajišťovány formou faktur, kde jsou velmi často odběrateli překračovány doby splatnosti. Vyvarovat se takovému riziku je velmi náročné. Společnost musí mít určitý finanční polštář, aby zvládla dobu od realizace zakázky po její splatnost. Nejúčinnějším nástrojem pro zachování likvidity je odběratele zálohovat, což nám přináší určitý kapitál předem. Dalším nástrojem je kontokorentní úvěr, který bych však nedoporučoval, protože je velmi drahý.

Riziko poklesu zakázek – R6

Riziko poklesu zakázek vzniká zejména v době hospodářské krize, kdy společnosti šetří a snižují své náklady. Toto riziko můžeme snížit diferenciací portfolia. Touto diferenciací je myšlena například doplňková truhlářská výroba na zakázku, pronájmy náradí, materiálu nebo užitkového automobilu.

Semikvalitativní analýza rizik

Pravděpodobnosti a důsledky jsou kvantifikovány buď pouhým přiřazením určitých hodnot či za pomoci různých multiplikátorů. Pomocí takto provedené kvantifikace je možné následně rizika dle jejich významu různě třídit přiřazením určitého tzv. skóre. (Hnilica, 2008)

Tabulka 13: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační) – s vyznačením pásem významnosti rizik

		Důsledky					
			Mp. 1	Mp. 2	Mp. 5	Mp. 10	Mp. 100
Pravděpodobnost			<i>nevýznamné</i>	<i>malé</i>	<i>střední</i>	<i>značné</i>	<i>obrovské</i>
	0,5	<i>téměř jisté</i>			R3		
	0,1	<i>velmi pravděpodobné</i>					
	0,01	<i>pravděpodobné</i>		R1	R5	R2	
	0,001	<i>spíše nepravděpodobné</i>		R4		R6	
	0,0001	<i>téměř vyloučené</i>					

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 14: Skóre faktoru rizika

	Nepřijatelné
	Přijatelné
	Přijatelné, ale nutno dále analyzovat, není-li skóre jednoznačné

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skóre jednotlivých rizik:

R1 = 0,02

R2 = 0,1

$$R3 = 0,5$$

$$R4 = 0,002$$

$$R5 = 0,05$$

$$R6 = 0,01$$

Z matice analýzy rizika můžeme vyvodit následující výsledky. Jako zásadní se jeví riziko R3, které leží v části nepřijatelného rizika. Rizika R2 a R5 představují menší riziko, avšak stále představují nebezpečí a měla by jim být dále věnována pozornost. Rizika R1, R6 a R4 jsou již přijatelná. Riziko R4 může být za určitých okolností ignorováno.

Metoda párového srovnávání

V následující tabulce je zaznamenán výpočet vah jednotlivých rizik metodou párového srovnávání na základě vzorce: $V_i = P_i / \Sigma P$

V_i ...váha rizika

P_i ...preference rizika (0 = maximální preference)

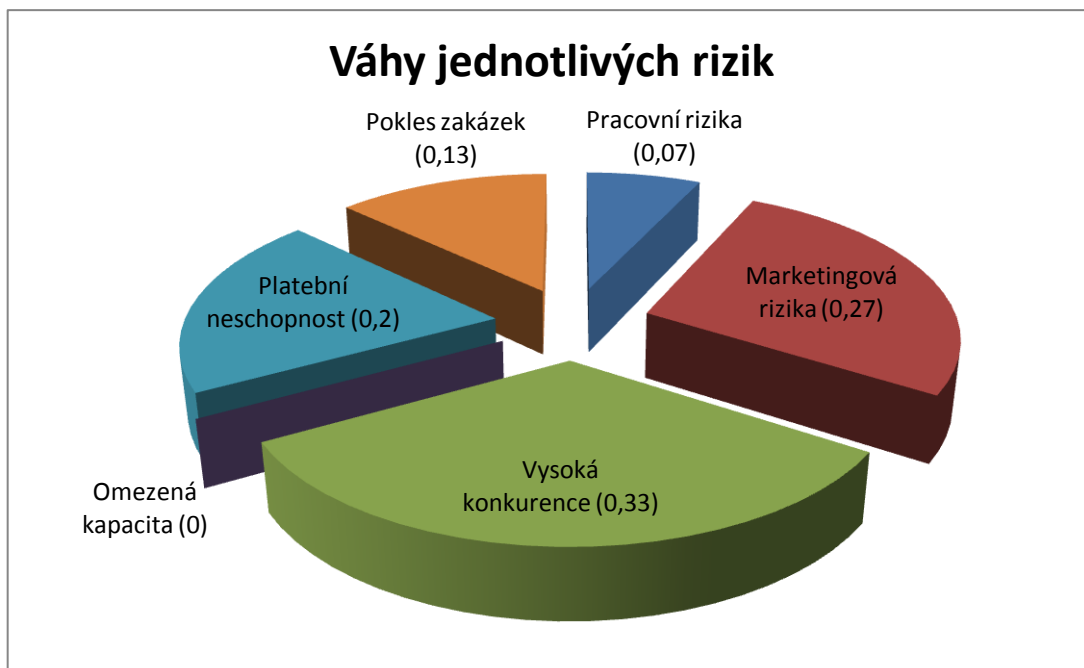
ΣP ...suma všech preferencí

Tabulka 15: Matice párového srovnání

Riziko	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Preference	Váha
R1		0	0	1	0	0	1	0,07
R2	1		0	1	1	1	4	0,27
R3	1	1		1	1	1	5	0,33
R4	0	0	0		0	0	0	0
R5	1	0	0	1		1	3	0,2
R6	1	0	0	1	0		2	0,13

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf znázorňuje váhy jednotlivých rizikových faktorů pomocí dat získaných z párového srovnávání.



Graf 7: Váhy rizik získané z párového srovnávání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krizové scénáře

Krizové scénáře popisují, jaké kroky a činnosti budou provedeny v průběhu a po skončení negativní události, která podnik může postihnout.

Definice, zkratky

Riziko = možnost vzniku nepříznivé odchylky od žádoucího stavu

Pravděpodobnost = jaká je možnost, že dojde k nechtěné události

Dopad = jaký bude vliv události na chod podniku

Pravděpodobná příčina = nejpravděpodobnější příčina, která nechtěnou událost způsobila

Ovlivněné funkce = hlavní činnosti firmy, které byly zasaženy

Oprávnění k zahájení = kdo odpovídá za rozhodnutí o zahájení akce pro obnovení původního stavu a fungování společnosti

Odpovědnost = kdo odpovídá za výkon akce

Akce = co dělat, když dojde k události

Plánovaná doba obnovy = maximální doba nutná k obnovení fungování podnikání

Alternativní strategie = další možnosti překonání následků negativní události

Tabulka 16: Riziko špatně odvedené práce

Riziko	špatně odvedená práce
Pravděpodobnost	pravděpodobné
Dopad	malý
Pravděpodobná příčina	přepracování, neodbornost
Ovlivněné funkce	montážní
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel, stavby vedoucí
Akce	okamžitá oprava, najít viníka, sankce
Plánovaná doba obnovy	ihned
Alternativní strategie	pečlivý výběr kvalitních nových pracovníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 17: Riziko poklesu zakázek

Riziko	pokles zakázek
Pravděpodobnost	spíše nepravděpodobné
Dopad	značný
Pravděpodobná příčina	špatné jméno společnosti, chybný marketing
Ovlivněné funkce	všechny
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	kvalitnější propagace, zlepšení kvality
Plánovaná doba obnovy	měsíce
Alternativní strategie	diferenciace portfolia nabízených služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 18: Riziko poškození nebo odcizení majetku

Riziko	poškození nebo odcizení majetku
Pravděpodobnost	pravděpodobné
Dopad	malý
Pravděpodobná příčina	vandalismus, zloděj
Ovlivněné funkce	výrobní, logistické
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	zjistit rozsah škod, nahlásit škody pojišťovně
Plánovaná doba obnovy	dle délky šetření pojišťovnou
Alternativní strategie	vypůjčení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 19: Riziko neplatícího zákazníka

Riziko	neplatící zákazník
Pravděpodobnost	spíše nepravděpodobné
Dopad	značné
Pravděpodobná příčina	krach zákazníka, nesolventní zákazník
Ovlivněné funkce	všechny
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	zahájení právních úkonů
Plánovaná doba obnovy	dle ztrát (měsíce, rok)
Alternativní strategie	podání návrhu na konkurz apod.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 20: Riziko odchodu klíčových pracovníků

Riziko	odchod klíčových pracovníků
Pravděpodobnost	spíše nepravděpodobné
Dopad	velký
Pravděpodobná příčina	přechod ke konkurenci
Ovlivněné funkce	výrobní, montážní
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	najít stejně kvalitního pracovníka
Plánovaná doba obnovy	měsíce
Alternativní strategie	zajistit dočasnou náhradu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 21: Riziko omezené kapacity

Riziko	omezená kapacita
Pravděpodobnost	spíše nepravděpodobné
Dopad	malý
Pravděpodobná příčina	příliš mnoho zakázek
Ovlivněné funkce	výrobní
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	pokusit se všechny zakázky realizovat
Plánovaná doba obnovy	okamžitě
Alternativní strategie	outsourcing

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 22: Riziko platební neschopnosti

Riziko	platební neschopnost
Pravděpodobnost	pravděpodobné
Dopad	střední
Pravděpodobná příčina	nezaplacení zákazníkem, zpožděné platby
Ovlivněné funkce	všechny
Oprávnění k zahájení, odpovědnost	majitel
Akce	posouvání doby splatnosti
Plánovaná doba obnovy	dokud nezaplatí
Alternativní strategie	kontokorent, zálohy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY

Návrhová část této diplomové práce je její stěžejní částí. Je zpracována na základě provedených analýz a to analýzy okolí SLEPT a konkurenční Porterovi analýzy, jejichž výsledky jsou pak shrnuty pomocí SWOT analýzy, která spolu s analýzou rizik je zdrojem pro navrhování možných změn a opatření. Cílem této části je vyjmenovat praktické návrhy na změny, které by mohly být analyzovaným podnikem realizovatelné, a které by mu umožnily se v budoucnu dále rozvíjet. Dále bude tato část obsahovat odhad nákladů potřebných na změnu, časový harmonogram realizace a shrnutí jejich předpokládaných přínosů.

Navrhované změny jsou následující:

- transformace právní formy podniku na společnost s ručením omezeným,
- založení internetových stránek,
- diversifikace portfolia služeb,
- rozšíření výrobní haly,
- vyřízení investičního úvěru.

4.1 Převod právní formy podniku na s.r.o.

Pan Koláčný nyní podniká jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku. Pro realizaci transformace na společnost s ručením omezeným existuje více důvodů. Mezi nejvýznamnější se řadí rozsah ručení za závazky spojené s podnikatelskou činností. Jako fyzická osoba - podnikatel ručí za závazky neomezeně celým svým osobním majetkem. Nově od letošního roku ručí jednatelé společnosti s ručením omezeným také za závazky celým svým majetkem, avšak jen pokud nesplní podmínku nazvanou „péče řádného hospodáře“. Jednatelé, za předpokladu, že jednali loajálně, informovaně a v obhajitelném zájmu společnosti, nebudou odpovědní za případné negativní dopady svých rozhodnutí. (Zákon o obchodních korporacích, 2014)

Další důvody pro přechod na s.r.o. jsou v následující tabulce:

Tabulka 23: Výhody s.r.o. oproti OSVČ

OSVČ	Společnost s ručením omezeným
OSVČ ručí celým svým majetkem.	Odpovědnost: péče řádného hospodáře.
Veškeré renomé a reference z podnikání FO zanikají s ukončením podnikání.	S.r.o. každým rokem buduje obchodní jméno a historii, nezaniká např. smrtí společníka.
OSVČ platí daň z příjmů, sociální a zdravotní pojištění, ovšem může uplatnit výdajové paušály.	Platí pouze daň z příjmů (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozdělného mezi společníky (15%), celkově má lepší možnosti optimalizace daní.
OSVČ musí podnikat pod svým jménem a příjmením, ke kterému může přidat odlišující dodatek.	S.r.o. podniká pod libovolným jménem, což je důležité zejména pro marketingovou činnost.
OSVČ je v praxi vždy pouze společností o jednom člověku.	S.r.o. může neomezeně expandovat přistoupením nových společníků.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení s.r.o. je možné předat jednatelem nebo dalším společníkům.
FO v průběhu svého podnikání může zvyšovat cenu své práce, ale nebuduje žádnou hodnotu, kterou by bylo možné jednoduše převést na jinou osobu.	Hodnota s.r.o. se v čase zvyšuje, je možné ji prodat nebo předat potomkům.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle www.e-sro.cz)

Od letošního roku vešli v platnost i další změny týkající se společnosti s ručením omezeným. Mezi nejvýznamnější patří:

- Změna výše min. základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč,
- převoditelnost podílů společníků bez svolení valné hromady,
- ruší se povinnost rezervního fondu,
- možnost více jak 50 společníků,
- zrušení konkurenční doložky- jednatel může podnikat v obdobné oblasti, pokud o tom budou společníci informováni,
- vznik více druhů obchodních podílů, tj. podílů, s nimiž jsou spojena různá práva a povinnosti.

Možností, jak realizovat danou změnu, je více. Liší se zejména cenou a délkou procesu založení. Způsoby založení s.r.o. jsou:

1. **Založení vlastními silami** – tento způsob je nejlevnější, avšak časově a administrativně velmi zdoluhavý a náročný. Cena se pohybuje okolo 15 tisíc Kč.
2. **Založení specializovanou firmou (na klíč)** – nejjednodušší způsob založení společnosti, vše za vás zařídí specializovaná firma. Cena založení okolo 23 tisíc Kč.
3. **Koupě tzv. ready made společnosti** – koupě již založené společnosti, nejrychlejší a nejdražší způsob založení, avšak společnost máte prakticky okamžitě k dispozici. Cena okolo 30 tisíc Kč.

Vzhledem k časové náročnosti, nikterak vysoké ceně a zkušenostem s problematikou založení společností s ručením omezeným bych doporučil založení společnosti specializovanou firmou tzv. „na klíč“. Služby založení společnosti provádí velké množství společností. Jednou z firem, která zprostředkovává tyto služby, je např. společnost EasySupport, která působí i v Brně.

K založení společnosti je třeba zprostředkovatelské firmě svěřit pouze plnou moc k zastupování na úřadech a dodat základní informace potřebné k založení společnosti (obchodní jméno, sídlo, základní kapitál, společníci atd.). Cena založení u EasySupport je 8000 Kč včetně DPH. V této ceně je zahrnuta veškerá konzultace, administrativní příprava dokumentů, nutných pro zápis společnosti do obchodního rejstříku i osobní vyřízení. Cena založení nezahrnuje notářské poplatky, ověření listin, výpis z živnostenského rejstříku a soudní poplatky za zápis do obchodního rejstříku, které jsou ve výši cca 15 tisíc Kč. Doba založení je uváděna do deseti pracovních dnů. (EasySupport, 2014)

Dalším nákladem by byla případná odměna soudního znalce za ocenění podniku (OSVČ) jako nepeněžitého vkladu do s.r.o. Cena tohoto ocenění se pohybuje do 20 tisíc Kč. Počáteční náklady na transformaci podniku by tak činily cca **43 tisíc Kč**.

Podnik by touto transformací musel povinně přejít z daňové evidence na podvojný účetnictví, což by vedlo k měsíčnímu růstu nákladů asi o 2 tisíce Kč. Z hlediska snížení administrativní a časové náročnosti by se daná transformace na společnost s ručením

omezeným a přechod na podvojný účetnictví realizoval ke konci účetního období, tj. 31. 12. 2014.

Nejdůležitější bodem založení společnosti s ručením omezeným je její jméno. Po konzultaci s majitelem podniku vznikl název JaKoexpo s.r.o.

4.2 Založení internetových stránek

Marketingová oblast je pro analyzovanou společnost víceméně neznámý pojem. Společnost nemá žádnou reklamu, propagační materiál, ani nejzákladnější marketingovou pomůcku jako jsou internetové stránky. A právě kvalitně zpracované internetové stránky by měli být pro společnost prioritou. Internetový portál by samozřejmě měl mít stejný nebo podobný název jako nově založená obchodní společnost. Nabízí se tedy www.jakoexpo.cz.

Nebude třeba vytvářet žádné složité stránky například kvůli e-shopu. Společnost je nevýrobní, neprodává žádné produkty, nabízí veskrze služby. Proto mohou být stránky jednoduché, spíše informativní. Náklady by tedy neměli být příliš vysoké.

Pro vytvoření internetových stránek bych zvolil následný postup. Zaprvé kontaktovat známe, kteří webové stránky vytváří, a poradit se s nimi o dané problematice. Zjistit cenu, za kterou jsou schopni vystavět stránky a popřípadě je nechat navrhnout tyto stránky. Až jako další možnost bych zvolil externí neznámé webdesignery, které bych našel pomocí internetu.

Jak by měli internetové stránky vypadat?

- Přehledné – stránky, které jsou nepřehledné, nebývají úspěšné; vyhledávání informací pak trvá příliš dlouho a zákazníci odchází ke stránkám konkurence.
- Snadné vyhledávání – souvisí s přehledností, struktura záložek musí být jednoduchá a intuitivní.
- Logo společnosti – viditelné umístění loga společnosti na webových stránkách, důležité pro zapamatování, logo by mohlo vypadat takto:



Obrázek 3: Logo společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Úvodní stránka – měla by obsahovat pás fotografií již realizovaných staveb, sníží se tak jednotvárnost a řádnost stránek, které nebudou zahlceny pouze písmeny a čísly.
- Vytvoření záložek
 - Úvod
 - Profil firmy
 - Poskytované služby
 - Výstavní expozice
 - Příklad cenové kalkulace
 - Reference
 - Fotogalerie
 - Kontakt

Úvod

Úvodní strana by měla být jednoduchá a zejména zajímavá. Měla by obsahovat krátký text s představením podnikání, důležité novinky a poptávkový formulář. Jako podklad bych zvolil pás měnicích se fotografií realizovaných staveb.

Profil firmy

Tato záložka by měla obsahovat představení společnosti (název firmy, adresu, IČO, DIČ, předmět podnikání aj.), její stručnou historii a současnou nabídku.

Poskytované služby

V této sekci by měli být přehledně popsány nabízené služby. Mezi tyto služby patří především realizace stánků, kde by měli být vyjmenovány všechny druhy konstrukcí, které je společnost schopna realizovat. Měl by být detailně popsán postup realizace od prvotního nákresu až po stavbu. Nově bude společnost nabízet doplňkové služby. Jsou to pronájmy jak materiálu pro stavby typových stánků, tak mobiliáře, nářadí, automobily aj. Nově bude také společnost jako doplněk nabízet truhlářskou výrobu (viz. kapitola 4.3.).

Výstavní expozice

Zde by měli být detailně rozepsány a popsány druhy expozic (stavebnicové, atypické, venkovní, patrové nebo kombinace) a typy expozic (řadová, rohová, ostrov). Každý typ

expozice by měl mít u sebe odkaz do fotogalerie, aby si potenciální zákazník udělal obrázek, jak taková stavba vypadá.

Příklad cenové kalkulace

V této sekci by mělo být několik příkladů vytváření ceny jednotlivých typových a atypických stánků. Je jasné, že ceny se velmi výrazně liší dle zvoleného materiálu, vybavení, velikosti stánků, cenou dopravy a dalších kritérií nutných k sestavení rozpočtu. Avšak zákazník si alespoň udělá přehled, jak nákladné jsou jednotlivé položky kalkulace.

Reference

V této sekci je možnost se pochlubit širokým spektrem zákazníků, pro které analyzovaná společnost v minulosti již realizovala expozice.

Fotogalerie

Tady by měli být fotografie stánků všech druhů a velikostí včetně popisu. U každého stánku by měl být pro srovnání obrázek grafického návrhu. Neměla by chybět galerie, kde by byla vidět postupná práce na stánku včetně výroby, balení, nakládky, převozu, zahájení stavby, průběhu montáže až po závěrečné úpravy a předání zákazníkovi.

Kontakt

Záložka kontakt by měla obsahovat sídlo společnosti s mapkou, kde se nachází. Jména a kontakty důležitých osob ve firmě. Důležitou součástí je kontaktní formulář, díky němuž může potenciální zákazník poptávat nabízené služby.

Náklady na vytvoření internetových stránek odhaduji dle dostupných ceníků na internetu na cca **20 tisíc Kč** plus tisíc korun ročně za údržbu.



Obrázek 4: Zjednodušený návrh webových stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Rozšíření portfolia služeb

Z důvodu zejména nepravidelné výtěžnosti pracovníků a materiálu by bylo vhodné rozšířit portfolio nabízených služeb. Díky charakteru podnikání se nabízí zakázková truhlářská výroba a pronájem materiálu a náradí. Pronajímat lze i vozový park.

Zakázková truhlářská výroba by měla mít jen doplňkový charakter, avšak neznamená to, že pokud by o ni byl velký zájem, zakázky by se odříkaly. Při vyšším počtu zakázek, či kolidováním s výstavářskými akcemi, by se museli prodloužit lhůty pro dodání zakázky, nebo najmout větší počet pracovníků (brigádníků) pro zajištění bezproblémové výroby. Pro tyto účely se počítá s rozšířením výrobních prostor o novou místnost s formátovací pilou a dostatečným prostorem pro montáž zakázek a úložným prostorem pro skladování materiálu.

Společnost je díky profesionálnímu vybavení a zkušenostem schopna vyrobit prakticky cokoli. Sortiment obsahuje vše od nejjednodušších stolků až po kuchyňské linky na míru a měl by mít následující strukturu:

- Police, stoly a skřínky,
- podlahy,
- šatny a vestavěné skříně,
- kancelářský nábytek,
- kuchyňské linky,
- obývací stěny,
- dětské pokoje,
- pergoly.

A jak by takový průběh zakázky měl vypadat? Vše lze shrnout do několika bodů.

1. Plánování

- Vyslechnutí zadání a představ zákazníka,
- prohlednutí prostor, kterých by se změna týkala,
- seznámení s technickými možnostmi, prohlédnutí vzorníků,
- sestavení rozpočtu dle představ zákazníka.

2. Návrh

- Zpracování 2D nebo 3D vizualizace,
- vytvoření výkresové dokumentace,
- probíhá průběžná konzultace návrhu k maximální spokojenosti zákazníka.

3. Stanovení termínů

- Veškeré konzultace musí získat oficiální podobu, proto je vše zaneseno do smlouvy s pevně stanovenými termíny, použitými materiály a dalšími dohodnutými náležitostmi.

4. Práce

- Začátek práce, nákup a výroba potřebných komponent,
- přivezení materiálu i vybavení a jeho následné smontování a instalace,
- předání hotového díla.

Pokud jde o pronájmy či půjčování materiálu, společnost již v minulosti tyto služby provozovala, avšak vše bylo spíše nahodilé bez žádné koncepce a za symbolické ceny.

Cílem je stanovit přesný rozsah a seznam věci k pronájmu. Mělo by se jednat zejména o výstavářský materiál pro stavbu stavebnicových (typových) stánků a mobiliář potřebný k vybavení jednotlivých expozic. Dále je možno pronajímat různé druhy nářadí a v neposlední řadě i osobní či nákladní vozidlo.

Pronájem materiálu pro stavbu stánků se týká zejména hliníkového systému octanorm a jeho komponent. V tomto případě by cena pronájmu záležela na velikosti stánku a pohybovala by se v rozmezí 250-350 Kč za metr čtvereční. Dále je možné pronajímat mobiliář, kterým je nutné dovybavit stánky. Jedná se zejména o nábytek, zařízení kuchyňky, osvětlení, elektroinstalace, videotechnika a dekorace. Doba pronájmu je individuální, a liší se délkou konání akce. Průměrná doba konání veletrhů a výstav se pohybuje okolo jednoho týdne. Při půjčení na kratší dobu je možnost slevy. Příklady jednotlivých prvků a jejich cen půjčovného jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 24: Ceny pronájmu

	Popis	Cena (Kč)
	Stůl kruhový 100 cm (bílá, modrá, buk)	450
	Bufetový stůl 60 cm (bílá, buk)	450
	Židle polstrovaná (černá, šedá)	300
	Židle barová	400
	Věšák	75
	Skříňka uzamykatelná (buk, černá, bílá, antracit)	500
	Kuchyňka s dřezem a průtokovým ohříváčem	1 400
	Lednice malá (130 litrů)	650

	Lednice velká (<300 litrů)	1 390
	Mikrovlnná trouba	600
	Kávovar	2 500
	Rychlovarná konvice	200
	Výdejník na teplou a studenou vodu	1900
	Výbojkové světlo (150 W)	400
	Rozvaděč 380/220 V	1 100
	Prodlužovačka	od 20
	Plazmová TV (32, 42, 50 palců)	od 2 400
	Květiny	od 400

(Zdroj: Vlastní zpracování)


Pronájem náradí je specifická oblast. Je nutné dobře zvážit, zda vypůjčené náradí nebude po dobu výpůjčky potřeba. Další věcí je, že danou službu začali nabízet velké hobby markety i výrobci a distributoři jednotlivých náradí, což značí obrovskou konkurenci a zejména výhodu těchto společností při propagaci. Nic to nemění na tom, že by analyzovaná společnost měla vytvořit určitý ceník výpůjček a danou službu provozovat. Pro snížení rizika ztrát bude v závislosti na pořizovací ceně za každé náradí vybírána kauce. Při vícedenním vypůjčení bude klesat cena denní výpůjčky. Platba za pronájem bude probíhat spolu s kaucí předem. Při nedodržení lhůty pro vrácení předmětu výpůjčky bude ušlý zisk čerpán z kauce.

Společnost má k dispozici následující vybavení určené k pronájmu:

- aku vrtačka Festool a Makita (v kufru včetně dvou aku zdrojů) 7x,
- příklepová vrtačka Makita 2x,
- přímočará pila Bosch a Festool 3x,
- ponorná pila Festool s vysavačem 3x,
- vibrační bruska Bosch 2x,
- pásová bruska Bosch,
- úhlová kotoučová bruska + diamantové kotouče (velká a malá),
- frézka Makita,
- elektrický hoblík Makita,
- pokosová pila,
- hřebíkovačka a sponkovačka Metabo 2x,
- horkovzdušná pistole 2x,
- kompresor Metabo 4x,
- multifunkční hliníkové lešení do 7 metrů,
- benzínový křovinořez,
- stavební míchačka.

Příklady cen nářadí k zapůjčení

Tabulka 25: Přímočará pila Bosch

Přímočará pila Bosch	
	1den
	150 Kč
	2-7 dnů
	135 Kč
Příkon 620W, hloubka řezu 80mm zdvihů 500-3200/min hmotnost 2,1kg	8-14 dnů
	120 Kč
	<14 dnů
	100 Kč
Kauce 1500 Kč	


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 26: Kompresor bezolejový

Kompresor - bezolejový	
	1den
	200 Kč
	2-7 dnů
	190 Kč
Max. tlak 10 bar, plnicí výkon 200l/min tlaková nádrž o objemu 24 litrů	8-14 dnů
	170 Kč
	<14 dnů
	150 Kč
Kauce 3 000 Kč	


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 27: Aku vrtačka Makita

Aku vrtačka Makita	
	1den
	220 Kč
	2-7 dnů
	210 Kč
Napětí aku 14,4 V otáčky 0-1600/min kufr včetně 2 zdrojů hmotnost 1,9 kg	8-14 dnů
	190 Kč
	<14 dnů
	170 Kč
Kauce 2 500 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 28: Úhlová bruska Narex

Úhlová bruska Narex	
	1den
	140 Kč
	2-7 dnů
	130 Kč
Dvojitý spínač, boční rukojeť, průměr kotouče 115 mm příkon 800W, hm. 1,9 kg	8-14 dnů
	110 Kč
	<14 dnů
	90 Kč
Kauce 1300 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost vlastní jedno devítimístné osobní auto a jedno nákladní auto do 3,5 tuny. Tato vozidla také nejsou vždy plně využita, proto se nabízí jejich pronájem. Princip by byl stejný jako u nářadí. Zájemce by složil vratnou kauci a pronajal si auto na určitý počet dnů. Cena pronájmu by opět klesala s délkou výpůjčky. U obou automobilů bude nastaven denní limit ujetých kilometrů. U Iveco Daily to bude 200 km, a po překročení bude zákazník doplácet 3 Kč/km nad limit. U Renault Trafic bude denní limit 300 km, po překročení pak doplatek také 3 Kč/km. V následujících tabulkách jsou základní údaje o vozidlech a podrobnosti o cenách výpůjček.

Tabulka 29: Iveco Daily 2.3 HPi maxi

Iveco Daily 2.3 HPi maxi			
			
řidičský průkaz sk. B, ložná plocha 4,4 m, tažné zařízení, tempomat, klimatizace			
1-3 dny	4-7 dnů	8-14 dnů	Kauce 5 000
1 000 Kč	900 Kč	750 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 30: Renault Trafic 2.0 dCi

Renault Trafic 2.0 dCi			
			
9 míst k sezení odnímatelná sedadla tažné zařízení klimatizace			
1-3 dny	4-7 dnů	8-14 dnů	Kauce 8 000
1 300 Kč	1 100 Kč	900 Kč	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na tyto změny nejsou příliš vysoké. Všechny tyto služby budou zveřejněny na nových internetových stránkách, pro které jsou již vyčísleny náklady. Avšak pro

truhlářskou výrobu je nutné vytvořit vzorníky produktů, popřípadě katalogy s ukázkovými výrobky. Náklady na tuto reklamu by byli ve výši **15 000 Kč**.

4.4 Rozšíření výrobní haly

Z důvodu realizovatelnosti rozšíření služeb o truhlářskou výrobu a nedostatečné kapacity výrobní haly i při vyšším počtu výstavářských zakázek, je nutno rozšířit výrobní prostory. Nynější výrobní hala má výměru cca 120 m². Již v současné době tyto prostory nevyhovují, není zde místo pro skladování materiálu (zejména dřevotřískových ploten) i hotových výrobků, které bývají mnohdy velice rozměrné. Navíc přístup do výroby je velmi zúžený, což činí problémy při logistice. Pro lepší názornost je v příloze číslo 2 zobrazen půdorys výrobních a skladových prostor.

K současné hale navrhuji přistavět novou, kupříkladu plechovou konstrukci, která by byla zateplená. Tato nová hala bude mít velká vrata pro snadný vjezd i vysokozdvizného vozíku. Se starou halou bude taktéž propojena, znamená to, že se bude muset vybourat boční stěna současné haly. Nová hala by měla disponovat také venkovním přístřeškem, který by usnadňoval nakládku při nepříznivém počasí, popřípadě by pod ním byl skryt rozměrný materiál. Výhodou analyzované společnosti je v tom, že si tuto výstavbu může prakticky provést svépomocí, jelikož montáže staveb všeho druhu je její každodenní činností.

Jsou tedy dvě možnosti jak rozšíření haly provést. První je nechat si halu dovést a smontovat specializovanou firmou. Například společnost Ditom construction s.r.o. nabízí montované haly na klíč. Tyto haly mají ocelovou konstrukci a plechové opláštění. Dodavatel nabízí zateplené i nezateplené provedení. Všechny spoje konstrukce jsou prováděny šroubovým spojem, který umožňuje případné rozšíření haly, technické úpravy nebo i demontáž. Konkrétně zateplená hala o rozměrech 8x10x3,5 metrů (šířka, délka, výška), která je zateplená stojí 461 000 Kč. Tato cena je však pouze za konstrukci, nevztahuje se na základy, které si musí zákazník vybudovat sám, nevztahuje se ani na vrata, okna, světlíky a podobné konstrukční prvky. Celková cena se tak navýší na cca 550 000 Kč vč. DPH za hrubou stavbu bez vnitřního vybavení.

Druhou možností pro firmu je, že si halu vystaví svépomocí. Obvodové stěny by byly cihlové a zateplené polystyrenem. Střecha potom plechová na dřevěném krovu zateplená skelnou vatou. V následující tabulce je stručná kalkulace výstavby haly.

Tabulka 31: Náklady na výstavbu haly

Náklady na vlastní výstavbu haly	
Náklad	Cena (Kč)
Obvodové zdivo	60 000
Zateplení	26 000
Střecha	70 000
Práce	40 000
Celkem	196 000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze vzájemného srovnání vyjde výrazně levněji výstavba svépomocí, která je více než dvakrát levnější než dodávaná ocelová konstrukce. Ocelová konstrukce je jistě hezčí, možná i kvalitnější a je na ni záruka, avšak cena je příliš vysoká. Pro společnost není problém si takto jednoduchou stavbu postavit. V týmu pracovníků je zkušený tesař i vyučený zedník, kteří tuto práci zvládnou. K celkovým nákladům je tedy nutné ještě připočítat ceny oken, vrat, vybudování základů, položení podlahy a dalších věcí nutných uvnitř stavby. Výše těchto nákladů předpokládám asi na 90 000 Kč. Celkové náklady na stavbu by byli cca 286 000 Kč vč. DPH.

Tyto prostory by však nemělo smysl stavět, pokud by v nich nebyly odpovídající stroje. Nová formátovací pila, která je nezbytná pro výrobu dřevěných atypických stánků a zejména pro truhlářskou výrobu, stojí okolo 150 000 Kč. Například produkt společnosti Jeřábek stroje s.r.o. s označením PKV 350 R, se kterým analyzovaná společnost již má zkušenosti a vlastní jej, stojí 142 780 Kč. K této formátovací pile je ještě nutné zakoupit odsavač pilin, který stojí 13 000 Kč. Celkově tedy stroj vyjde na 155 780 včetně DPH. K těmto nákladům je nutné ještě připočíst náklady na zařízení uvnitř haly, jako jsou regály, montážní pulty, skříňky apod. Cena tohoto vybavení, které si společnost také vyrobí sama, by byla asi 20 000 Kč.

Celkové náklady na halu včetně vybavení jsou tedy kalkulovány na **461 780 Kč**.



Obrázek 5: Formátovací pila PKV 350

(Zdroj: www.jerabek-stroje.cz)

4.5 Vyřízení investičního úvěru

Aby bylo možné rozšířit činnost podniku, je nutné vystavět novou halu a zakoupit potřebné vybavení. Přestože majitel společnosti disponuje určitými finančními prostředky, z pohledu financování podnikání je bezpečnější využití i cizích zdrojů. Vlastní zdroje si může zachovat jako případnou rezervu nebo k profinancování zásob. Aby bylo zachováno pravidlo financování, které doporučuje, aby dlouhodobý majetek byl financován dlouhodobými zdroji a oběžná aktiva pak krátkodobými zdroji. Na financování investic do nové výrobní haly a potřebných strojů je potřeba vybírat z úvěrů střednědobého nebo dlouhodobého charakteru.

Nejlepší variantou je volba dlouhodobého úvěru s pohyblivou úrokovou sazbou. V současné době, kdy se úrokové sazby pohybují na historických minimech, by se mohlo zdát výhodnější využití úvěru s pevnou úrokovou sazbou nebo alespoň s fixací na nějaké delší období a nerisikovat tak nárůst nákladových úroků. Je však důležité brát v úvahu i další podmínky poskytovaných úvěrů. Pro pana Koláčného je jedním z podstatných kritérií kromě výše úrokové sazby i možnost vkladu mimořádných splátek nebo předčasného splacení bez sankcí a poplatků s tím spojených. Z tohoto pohledu je výhodnější právě úvěr s pohyblivou úrokovou sazbou, který toto kritérium splňuje. U finančních produktů s fixní úrokovou sazbou si banky při vložení mimořádné splátky účtují kromě ušlých úroků mnohdy velmi vysoké pokuty a poplatky.

Parametry investičního úvěru (investiční úvěr ve výši 500 000 Kč od Komerční banky):

- Účel úvěru: profinancování stavby výrobní haly, nákup strojů.
- Splatnost úvěru: 5 let.
- Zajištění: blanko směnka s avalem majitele společnosti.
- Úroková sazba: pohyblivá 1 M PRIBOR (k 9.5. 2014 je 0,27 % p.a.) + 4,87 % p.a.
- Poplatek za realizaci úvěru: 4 000 Kč (1000 Kč + 0,6 % * 500 000 Kč)
- Poplatek za vedení úvěrového účtu: 300 Kč/měsíc
- Měsíční splátka úvěru: 9 468 Kč
- Výše úroků: 68 063 Kč

Splátkový kalendář pro investiční úvěr je v níže uvedené tabulce. Výše zaplacených úroků v jednotlivých měsících je uvedena pouze orientačně, neboť pro jejich vyčíslení byla použita konstantní úroková sazba 5,14 % p.a. Reálně se však úroková sazba bude skládat z pevné odchylky 4,87 a pohyblivé referenční sazby (1 M PRIBOR). S pohybem referenční sazby bude docházet i ke změnám celkové úrokové sazby a tedy i odchylce absolutní výše placených úroků od níže uvedeného splátkového kalendáře.

Tabulka 32: Splátkový kalendář investičního úvěru KB

Splátka	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Jistina (CZK)	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Jistina (CZK)
1	2 142	7 326	492 674	31	1 139	8 328	257 678
2	2 110	7 357	485 317	32	1 104	8 364	249 314
3	2 079	7 389	477 928	33	1 068	8 400	240 914
4	2 047	7 421	470 507	34	1 032	8 436	232 478
5	2 015	7 452	463 055	35	996	8 472	224 006
6	1 983	7 484	455 570	36	959	8 508	215 498
7	1 951	7 516	448 054	37	923	8 545	206 953
8	1 919	7 549	440 505	38	886	8 581	198 372
9	1 887	7 581	432 924	39	850	8 618	189 754
10	1 854	7 613	425 311	40	813	8 655	181 099
11	1 822	7 646	417 665	41	776	8 692	172 407
12	1 789	7 679	409 986	42	738	8 729	163 678
13	1 756	7 712	402 275	43	701	8 767	154 911

14	1 723	7 745	394 530	44	664	8 804	146 107
15	1 690	7 778	386 752	45	626	8 842	137 265
16	1 657	7 811	378 941	46	588	8 880	128 386
17	1 623	7 845	371 097	47	550	8 918	119 468
18	1 590	7 878	363 218	48	512	8 956	110 512
19	1 556	7 912	355 307	49	473	8 994	101 517
20	1 522	7 946	347 361	50	435	9 033	92 484
21	1 488	7 980	339 381	51	396	9 072	83 413
22	1 454	8 014	331 367	52	357	9 110	74 302
23	1 419	8 048	323 318	53	318	9 149	65 153
24	1 385	8 083	315 236	54	279	9 189	55 964
25	1 350	8 117	307 118	55	240	9 228	46 736
26	1 315	8 152	298 966	56	200	9 268	37 469
27	1 281	8 187	290 779	57	160	9 307	28 162
28	1 246	8 222	282 557	58	121	9 347	18 814
29	1 210	8 257	274 299	59	81	9 387	9 427
30	1 175	8 293	266 006	60	40	9 427	0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na investiční úvěr se skládají ze splátek úroku (68 063 Kč), poplatku za realizaci úvěru, který činí 4000 Kč a z poplatku za vedení úvěrového účtu, který je 300 Kč za měsíc, což dělá 18000 Kč za dobu splácení úvěru. Celkové náklady úvěru tedy činí **90 063 Kč**.

4.6 Časový harmonogram

Implementace navrhovaných změn bude probíhat od začátku roku 2015. Avšak přípravy na změny začínají již v prosinci roku 2014, aby bylo možné provést transformaci OSVČ na společnost s ručením omezeným ke konci roku 2014.

Teoreticky lze změny založení stránek a rozšíření portfolia uskutečnit dříve, než na začátku příštího roku. Mohou se uskutečnit okamžitě, avšak prakticky bude lepší tyto změny vztáhnout až k realizované změně právní formy společnosti.

Tabulka 33: Časový harmonogram

Změna/činnost	Zahájení	Ukončení
Transformace na s.r.o.	4.12.2014	2.1.2015
Oslovení zprostředkovatelské firmy	4.12.2014	
Ocenění podniku soudním znalcem	7.12.2014	17.12.2014

Vznik s.r.o.	2.1.2015	
Založení internetových stránek	1.12.2014	2.1.2015
První konzultace s realizátorem	1.12.2014	
Registrace domény	3.12.2014	
Výstavba stránek	3.12.2014	1.1.2015
Spuštění plné verze	2.1.2015	
Rozšíření portfolia služeb	3.12.2014	2.1.2015
Vytvoření prezentace služeb na stránkách	3.12.2014	2.1.2015
Rozšíření výrobní haly	15.12.2014	28.1.2015
Projektová dokumentace, schvalování	15.12.2014	12.1.2015
Nákup materiálu na výstavbu	12.1.2015	
Stavba	12.1.2015	28.1.2015
Instalace strojů	28.1.2015	
Vyřízení investičního úvěru	2.1.2015	9.1.2015
Podání žádosti o úvěr	2.1.2015	
Uzavření smluv a čerpání úvěru	9.1.2015	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7 Předpokládaný přínos návrhů

Změna právní formy podnikání

Transformace společnosti na s.r.o. s sebou přináší řadu výhod. Mezi největší výhodu patří, že jednatel s.r.o. ručí za závazky společnosti jen při nedodržení určitých pravidel (viz kapitola 4.1.). Naproti tomu živnostník, ručí za své závazky veškerým osobním majetkem, což je velmi riskantní. Velkým přínosem je možnost budování obchodního jména, které se snadněji vytváří u obchodní společnosti. Při takto velké konkurenci je právě odlišení se od konkurence velmi důležité, a k tomuto právě slouží obchodní jméno. Obchodní společnosti jsou také všeobecně vnímány důvěryhodněji. Obzvláště v oboru realizací výstavních expozic je to zřejmé, jelikož prakticky všichni pracovníci nejsou zaměstnaní, ale pracují na živnostenský list. A právě založením s.r.o. by se majitel podniku odlišil od řadových „dělníků“.

Vytvoření internetových stránek

Přínos webových stránek je nezpochybnitelný. V dnešní době je takřka nutností internetové stránky provozovat, a to ať už jde o jakýkoliv obor podnikání. Obzvláště ve vysoko konkurenčním odvětví, jako je výstavnictví, je kvalitně zpracovaná webová

prezentace velkou příležitostí pro odlišení se od ostatních společností. Toto odlišení by mělo znamenat více potenciálních zákazníků, z nichž by plynulo více zakázek.

Rozšíření portfolia služeb

Rozšíření portfolia služeb o truhlářskou výrobu a pronájmy nářadí a vybavení jsou přínosem zejména pro období s malou výtěžností výrobních kapacit i lidských zdrojů. Méně zakázek bývá pravidelně v letních měsících, kdy probíhá málo veletrhů. Menší výtěžnost je také v průběhu veletrhu, kdy se čeká na demontáž. Průběh trvá nejčastěji od 4 do 6 dnů.

Rozšíření výrobní haly

Již v současné době stávající výrobní prostoty nevyhovují. Jsou malé a je k nim omezený přístup. Při větším počtu zakázek hrozí jejich odmítání, popřípadě se musí výroba řešit zadáním do externích truhlářství. Vybudováním nové haly by se tato rizika výrazně eliminovala. Také vzhledem k rozšíření portfolia služeb o truhlářskou výrobu je nová hala již nutností. Rozšíření ocení také výrobní pracovníci, kterým se zjednoduší práce.

Vyřízení investičního úvěru

Investiční úvěr je nutný pro vybudování nové haly a zakoupení strojů. Všeobecně je cizí kapitál levnější než vlastní zdroje. Navíc jsou nyní úvěry velmi levné, úrokové sazby jsou na minimech, což nahrává myšlence si vypůjčit.

Celkově mají návrhy pro společnost znamenat:

- stabilizaci a udržení konkurenceschopnosti,
- zvýšení povědomí o společnosti,
- diversifikaci portfolia,
- zvýšení výrobní kapacity.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit plán pro rozvoj živnostenského podnikání zaměřujícího se na realizace výstavních expozic. Mojí snahou bylo načerpat všechny důležité informace o této problematice, na základě kterých pak byly navrženy možné změny vedoucí ke zlepšení v již existujícím podniku. Práce pro mne byla inspirací, jelikož byla zpracována na rodinný podnik, tudíž hlavně z tohoto důvodu věřím v možnou realizaci a následně v úspěšnost mých návrhů.

První část práce obsahuje teoretická východiska, která je nutno nastudovat pro správné zpracování analytické části. Je zde popsána definice podnikání a jeho právních forem, co je podnikatelský plán a jeho uživatelé. Tato část obsahuje také teoretické podklady pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Dále je v kapitole vymezen význam a rozdělení rizik působících na podnik a metody jejich hodnocení. Z tohoto zpracování, podloženém literárními prameny, pak vychází část druhá, analytická. V této části je představen podnik, jeho historie a portfolio služeb. V práci potom následuje analýza současné situace podniku, která je prováděna pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Jejich výsledky jsou pak shrnuty ve SWOT analýze, která je základním kamenem pro sestavování možných návrhů. V práci nechybí ani klasifikace rizik s reakcemi na možné krizové scénáře.

Provedená analýza trhu ukázala, že v současnosti je trh s výstavnictvím v mírném útlumu. Tento útlum můžeme přisuzovat doznívajícím následkům hospodářské krize, což ještě podporuje velmi silná míra konkurence, a tím pádem silná vyjednávací schopnost zákazníků či obchodníků. Stěžejní je tedy udržovat dobré obchodní vztahy se stálými zákazníky a pokusit se získat zákazníky nové. Návrhy jsou proto koncipovány tak, aby společnost udržela své postavení na trhu, popřípadě zvýšila konkurenceschopnost a pokusila se získat nové zákazníky.

Vyšší konkurenceschopnost by mělo být dosaženo za pomoci navrhovaných změn. Jedná se o transformaci podniku na společnost s ručením omezeným a založení internetových stránek. V rámci rozvoje podniku je uvažováno o rozšíření portfolia poskytovaných služeb o zakázkovou truhlářskou výrobu a pronájmy materiálu, nářadí a vozového parku za účelem větší využitosti pracovníků a hmotného majetku. K rozvoji podniku je taktéž nutné rozšířit výrobní kapacity podniku, které jsou

v současné době již nevyhovující a mají omezený přístup. Pro rozšíření výroby je nutné sjednat investiční úvěr ve výši 500 tisíc Kč.

Daný plán rozvoje drobného podnikání považuji za realizovatelný a splňující cíl identifikovat možné prostory pro rozvoj podniku. Pevně doufám, že mnou navrhnuté změny, pokud budou realizovány, povedou ke zlepšení podnikání a budou skutečným přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. a PETERS M., *Založení a řízení nového podniku*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

HNILICA, J. a FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.

KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

PORTER, E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [online].2014 [cit.2014-04-28]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Analýza českého výstavnického trhu. *SOVA ČR*. [online].2014 [cit.2014-04-26]. Dostupné: http://www.vcb.cz/_var/soubory/13789861988.pdf

Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad*. [online].2014 [cit.2014-04-28]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#12

HNILICA, Jiří. *Kvalitativní a semikvalitativní analýza rizika projektu*. [online] 2008, roč. 16, č. 3. [cit.2014-05-11]. Dostupné z: www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=107.pdf

Vývoj kurzu. *Ekonomický server Patria*. [online].2014 [cit.2014-05-03]. Dostupné: <http://www.patria.cz/kurzy/CZK/EUR/kurzy.html>

Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí ČR*. [online].2014 [cit.2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Mezinárodní strojírenský veletrh. *Brněnské veletrhy a výstavy*. [online].2014 [cit.2014-05-05]. Dostupné z: www.bvv.cz/msv

Měření závislosti. *Euromise*. [online]. 2014 [cit.2014-05-10]. Dostupné z: <http://new.euromise.org/czech/tajne/ucebnice/html/html/node13.html>

Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. *Ipodnikatel* [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Výhody společnosti s r.o. *e-sro.cz*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm

Zakládání s.r.o. na klíč. *EasySupport*. [online]. 2014. [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.easysupport.cz/zakladani-sro-na-klic>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklady faktorů sledovaných v rámci SLEPT analýzy	23
Tabulka 2: Jeden z možných kvalitativních popisů pravděpodobností.....	30
Tabulka 3: Jeden z možných kvalitativních popisů důsledků	30
Tabulka 4: Matice semikvalitativní analýzy rizika (hodnotová)	31
Tabulka 5: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační)	31
Tabulka 6: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační) – s vyznačením	31
Tabulka 7: Základní informace o firmě	33
Tabulka 8: Vývoj HDP v ČR v letech 2006 až 2012	42
Tabulka 9: Porovnání vývoje HDP a počtu vystavovatelů v ČR.....	44
Tabulka 10: Matice SWOT analýzy.....	48
Tabulka 11: Průměrné plochy veletržních akcí v ČR v letech 2008-2012.....	53
Tabulka 12: Mezinárodní strojírenský veletrh Brno v číslech.....	54
Tabulka 13: Matice semikvalitativní analýzy rizika (multiplikační) – s vyznačením pásem významnosti rizik	56
Tabulka 14: Skóre faktoru rizika.....	56
Tabulka 15: Matice párového srovnání	57
Tabulka 16: Riziko špatně odvedené práce	59
Tabulka 17: Riziko poklesu zakázek.....	59
Tabulka 18: Riziko poškození nebo odcizení majetku.....	59
Tabulka 19: Riziko neplatícího zákazníka.....	60
Tabulka 20: Riziko odchodu klíčových pracovníků	60
Tabulka 21: Riziko omezené kapacity	60
Tabulka 22: Riziko platební neschopnosti.....	61
Tabulka 23: Výhody s.r.o. oproti OSVČ	63
Tabulka 24: Ceny pronájmu	70
Tabulka 25: Přímočará pila Bosch	72
Tabulka 26: Kompresor bezolejový	73
Tabulka 27: Aku vrtačka Makita.....	73
Tabulka 28: Úhlová bruska Narex	73
Tabulka 29: Iveco Daily 2.3 HPi maxi	74

Tabulka 30: Renault Trafic 2.0 dCi.....	74
Tabulka 31: Náklady na výstavbu haly	76
Tabulka 32: Splátkový kalendář investičního úvěru KB.....	78
Tabulka 33: Časový harmonogram	79

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Porterova analýza	25
Obrázek 2: SWOT analýza	26
Obrázek 3: Logo společnosti	65
Obrázek 4: Zjednodušený návrh webových stránek	68
Obrázek 5: Formátovací pila PKV 350 R.....	77
Graf 1: Počet veletržních akcí a jejich organizátorů od roku 2000.....	39
Graf 2: Počet absolventů středních odborných učilišť za posledních 20 let.....	41
Graf 3: Hrubý domácí produkt (reálný).....	43
Graf 4: HDP a počet vystavovatelů a jejich lineární spojnice trendu	44
Graf 5: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2008 až 2017	46
Graf 6: Vývoj kurzu CZK/EUR za posledních 5 let	46
Graf 7: Váhy rizik získané z párového srovnávání	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: UKÁZKY TYPŮ EXPOZIC	I
PŘÍLOHA Č. 2: PŮDORYS VÝROBNÍCH A SLADOVÝCH PROSTOR	III

PŘÍLOHA Č. 1: Ukázky typů expozic

Systémová expozice – Sdružení přesného lití, BVV Brno (MSV, 2012)



Atypická expozice – Jokva, BVV Brno (Vod-Ka, 2011)



Patrová expozice – TEDOM, Bratislava (Coneco, 2007)



Venkovní expozice – Atlas Copco (lom Mokrá u Brna, 2014)



PŘÍLOHA Č. 2: Půdorys výrobních a skladových prostor

